

Ville Ylitalo

Judoseuran vetovoimatekijät ja niiden hyödyntäminen seurabrändin kehittämisessä

Case: Meido-Kan ry

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Syksy 2016

Tekijä(t) Otsikko	Ville Ylitalo Judoseuran vetovoimatekijät ja niiden hyödyntäminen seurabrändin kehittämisessä. Case: Meido-Kan ry.
Sivumäärä Aika	68 sivua + 2 liitettä 8.11.2016
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Markkinointi
Ohjaaja(t)	Raisa Varsta
<p>Perinteinen kansalaisvetoinen yhdistystoiminta on muuttunut urheiluseurojen toimintaympäristön saadessa yhä enemmän liiketoiminnallisia piirteitä. Trendikkäät lajit jyräävät samalla, kun marginaalilajien edustajat painivat kannattavuusongelmissa. Liittolähtöinen kehitystyö ei ole tarpeeksi ketterää. Kehityksen on lähdettävä tulevaisuudessa seuroista.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia budoseura Meido-Kan ry:n judotoiminnan brändiä osana seuran kehittämistyötä. Tarkoituksena oli tunnistaa kvalitatiivisen tutkimuksen avulla seuran vetovoimatekijät ja ymmärtää niiden rooli brändisuhteissa. Brändisuhteiden hahmottamiseksi työssä käytettiin Kellerin asiakaslähtöisen brändipääoman mallia ja siitä johdettua resonanssipyramidia.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat seuran vetovoimaiseksi koettujen asioiden kumpuavan jäsenyyden alussa ennemmin harjoituspaikkojen sijainnista ja harjoitusten ajankohdista. Jäsenyyden jatkuessa tärkeimmiksi tekijöiksi koettiin kokemukselliset asiat, kuten valmennuksen laatu, vaikutusmahdollisuuksien tarjoaminen ja avoin toimintakulttuuri. Tulosten perusteella seuran brändiresonanssia ilmentävät vahvimmin halu suositella seuraa ja jatkaa harrastamista siellä, harrastajan intressien huomioiminen sekä yhteisöllinen ilmapiiri.</p> <p>Työn johtopäätöksissä todettiin seuran suurimpien puutteiden olevan viestinnässä, ikäryhmien yhtäläisessä huomioimisessa sekä harjoitusmäärissä. Kehitysehdotusten lähtökohdaksi otettiin nykyinen strategia, joka määrittelee seuran tämänhetkistä toimintaa. Kehitysideat kohdistettiin tärkeimmiksi koettuihin, toteutettavissa oleviin asioihin. Johtopäätöksenä käytetty tutkimusmenetelmä todettiin sopivaksi myös muiden urheiluseurojen ja yhdistysten tutkimiseen.</p>	
Avainsanat	Urheiluseurabrändi, nonprofit-brändi, brändin rakentaminen, judo, vetovoimatekijä

Author(s) Title	Ville Ylitalo Utilizing attraction factors in development of a judo club brand. Case: Meido-Kan ry.
Number of Pages Date	67 pages + 2 appendices 8 Nov 2016
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Marketing
Instructor(s)	Raisa Varsta, Senior Lecturer
<p>From the beginning of the 21st century business mindset has taken a bigger role in traditional nonprofit sports clubs. Especially clubs representing more marginal sports are forced to develop their operations while mainstream sports are dominating the market. Association initiated development activities are felt lacking agility which has emphasized the role of clubs in the development.</p> <p>This thesis was written as a part of the judo club Meido-Kan's development project. The aims of the research were to identify the main attraction factors of the club, and understand their role in brand relationships. To perceive a complete image of the brand relationships, the brand theory utilized in the study was based on Keller's resonance pyramid derived from his Customer Based Brand Equity model.</p> <p>The study indicated that the location of the training facilities and suitable exercising times are crucial factors in the beginning of the membership. Later the more experiential factors, such as the quality of coaching, the possibility to influence and an open atmosphere were felt more important. According to results the brand resonance appears as a desire to recommend the club and as a continuing training activity. Moreover, the way the club supports individual interests and collective ethos can be seen as examples of resonance.</p> <p>Inadequate and incoherent external and internal communication, inequality between different training groups, and insufficient training possibilities were recognized as major improvement areas. The strategy of the club was taken as a starting point in generating the development ideas. The development ideas were focused to the most important and realistic factors. The qualitative research approach applied in the study can be recommended for the development of the other sports organizations as well.</p>	
Keywords	Sports brand, nonprofit-brand, brand building, judo, attraction factor

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Rajaukset	2
1.3	Raportin rakenne	2
1.4	Tutkimusmenetelmä	3
1.5	Judo urheilulajina	3
1.6	Meido-Kan ry	5
2	Brändiajattelu urheiluseurassa	6
2.1	Brändi	6
2.2	Brändipääoma	8
2.3	Brändi-infrastruktuuri	10
2.4	Brändin rakentaminen: Customer-Based Brand Equity -malli (CBBE)	12
2.4.1	Brändin rakentamisen vaiheet	13
2.4.2	Brändi-identiteetti	14
2.4.3	Brändin merkitys	15
2.4.4	Brändin vastaanotto	20
2.4.5	Brändisuhteen muodostuminen	22
2.5	Brändiajattelu Suomessa	22
2.6	Suomalaisen seuratoiminnan historia	24
2.7	Yhdistysmuotoisen urheiluseuran erityispiirteet	26
2.8	Brändin rooli yhdistysmuotoisessa urheiluseurassa	29
2.9	Toimintaympäristön luomat haasteet	31
3	Urheiluseuran vetovoimatekijät	33
3.1	Vetovoimatekijöiden tunnistaminen	33
3.2	Vetovoimatekijöiden vaikutus sidosryhmiin	35
3.3	Hyödyntäminen brändisuhteen rakentamisessa	37
4	Tutkimus	38
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	38
4.2	Tutkimuksen luotettavuus	39
5	Tulokset	40
5.1	SWOT-analyysi Meido-Kan ry	40
5.2	Jäsenkysely	42

5.3	Meido-Kan ry:n vetovoimatekijät	44
5.4	Vetovoimatekijöiden rooli brändisuhteiden rakentamisessa	48
5.4.1	Brändi-identiteetti (keskeisyys)	48
5.4.2	Brändin merkitys (suorituskyky ja brändikuva)	49
5.4.3	Brändin vastaanotto (arviointi ja tunteet)	53
5.4.4	Brändisuhde (resonanssi)	55
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	56
6.1	Kehitysehdotukset	58
6.2	Oma arviointi	62
	Lähteet	65
	Liitteet	
	Liite 1. Brändin rakennuksen neljä askelmaa	
	Liite 2. Brändiresonanssipyramidi	

1 Johdanto

Paksusta puuvillasta valmistetut valkoiset puvut, eriväriset vyöt, kumartaminen ja vieras kieli. Japanilaiset kamppailulajit löysivät laajemmin tiensä Eurooppaan sotien jälkeen, jolloin etenkin judo erottui edukseen uudenlaisena kilpaurheilulajina. On valitettavaa, että lajien uutuusarvolla on elinkaarensa, mikä huomattiin viimeistään 2000-luvulla, kun kotimaisen judon pariin ei enää saatukaan harrastajia ainoastaan lehti-ilmoituksin eli työntö-periaatteella. Vertailukohdaksi voidaan ottaa Ranska, jossa tilanne on täysin päinvastainen. Lajin uutuusarvo on kyetty säilyttämään ja siitä on kehittynyt maalle merkittävä urheilubrändi. Miten judon uutuusarvo saadaan elvytettyä?

1.1 Työn tausta

Opinnäytetyön aihe muotoutui alun perin lajitoiminnanjohtajan kanssa käydyn keskustelun pohjalta, jossa hän kertoi koonneensa työryhmän seuran kehittämistä varten. Työryhmän näkemyksen mukaan seurasta löytyy paljon kehityspotentiaalia, koska seuran toimintamallit ovat säilyneet pitkään samanlaisina. Keskustelu uudesta strategiasta sekä toiminnan kehittämisestä toi esiin myös seuran brändin. Ajatus oman pitkäaikaisen harrastuksen ja ammatillisten kiinnostuksen kohteiden yhdistämisestä motivoi, joten päätin hyödyntää mahdollisuuden. Seuran brändiä ei oltu tukittu aikaisemmin, mikä lisäsi opinnäytetyön merkitystä osana kehitystyötä.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa, mitkä tekijät vetävät seurassa puoleensa ja tutkia, miten ne vaikuttavat seuran ja jäsenten välisiin brändisuhteisiin. Jotta brändisuhteita voidaan ymmärtää, on tärkeää tiedostaa lajin ja seuran valintaan vaikuttaneita syitä. Opinnäytetyön tutkimusongelma liittyy siihen, millä tavalla judoseuran vetovoimatekijöitä voidaan hyödyntää osana brändityötä. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, voidaanko tällainen ajattelumalli ulottaa myös muihin urheiluseuroihin. Olen jakanut tutkimusongelman kahteen alla esitettyyn tutkimuskysymykseen, joiden avulla pyrin ratkaisemaan tutkimusongelman.

- Mitkä ovat judoseuran vetovoimatekijöitä?
- Miten vetovoimatekijöitä voidaan hyödyntää sidosryhmälähtöisessä brändin rakentamisessa?

Urheiluseuroja on käytetty case-organisaatioina akateemisissa tutkimuksissa aikaisemminkin, mutta valtaosa tutkimuksista keskittyy ammattilaisurheiluun ja voittoa tavoitteleviin seuroihin. Voittoa tavoittelemattomia organisaatioita on tutkittu myös brändinäkökulmasta, mutta tutkimukset kohdistuvat lähinnä monikansallisiin järjestöihin. Myös yhdistysmuotoisia urheiluseuroja on käytetty akateemisissa tutkimuksissa aikaisemmin, mutta samaan teoriaan perustuvia puhtaasti yhden sidosryhmän näkökulmasta tehtyjä tutkimuksia en löytänyt.

1.2 Rajaukset

Tein opinnäytetyön osana Meido-Kanin seuratoiminnan kehittämistyötä ja rajasin tutkimuksen kaikkien budolajien sijaan koskemaan ainoastaan judotoimintaa. Tällä tavalla tutkimus ei jäänyt ainoastaan pintapuoliseksi, vaan saatoinkin käsitellä yhtä seuratoiminnan osa-aluetta syvemmin. Myös oma harrastustaustani ja kehitystyöryhmän tavoite vaikuttivat päätökseen keskittyä ainoastaan yhteen lajiin.

Tutkittavaksi sidosryhmäksi määriteltiin seuran nykyiset jäsenet, jotta tutkimushenkilöillä olisi varmasti kokemuksia seurasta ja brändisuhteiden määrittäminen olisi täten relevanttia. Tässä työssä en tutki ulkoisia sidosryhmiä, kuten yhteistyökumppaneita tai liittotasoa, koska työn tarkoituksena oli laajentaa ymmärrystä siitä, millaisena nykymuotoinen brändi koetaan seuran sisällä. En myöskään keskity teoriaosassa markkinointiin, koska työn näkökulma liittyy puhtaasti brändiin. Ainoastaan kehitysehdotuksissa annan konkreettisia ehdotuksia myös seuran markkinointiin liittyen.

1.3 Raportin rakenne

Johdantoluvussa taustoitin työtä ja sen tavoitteita sekä esittelen case-organisaation. Toisessa luvussa esittelen työn teoreettisen viitekehyksen. Aloitan pohtimalla brändin yleistä käsitettä keskeisen kirjallisuuden avulla ja määritän, mitä sillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä. Myöhemmin urheiluseurojen brändiajattelua hahmottaakseni olen hyödyntänyt lähdeaineistona urheiluorganisaation toimintaa käsittelevää kirjallisuutta sekä akateemisia julkaisuja, jotka käsittelevät urheilua liiketoiminnan näkökulmasta ja urheiluseuroja brändinäkökulmasta.

Teoreettisen viitekehyksen brändin rakennusta käsittelevä osa pohjautuu Kellerin (2001) Customer-Based Brand Equity -malliin, jolla havainnollistan judoseuran veto-voimatekijöiden roolia seuran ja sen jäsenten välisten brändisuhteiden muodostumisessa. Kolmannessa luvussa määrittelen, mitä urheiluseuran vetovoimatekijöillä tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä ja kuinka niitä voidaan hyödyntää yleisesti urheiluseurojen brändityössä. Neljäs ja viides luku koostuvat tutkimuksen sekä tulosten esittelystä. Tulosten yhteydessä mallinnan Meido-Kanin ja jäsenten välisiä brändisuhteita Kellerin resonanssipyramidilla. Yhteenveto ja johtopäätökset -luvussa esittelen keskeiset päätelmäni, annan kehitysehdotuksia seuran toimintaan ja arvioin työtäni.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Keväällä 2016 kehitystyöryhmä tuotti jäsenkyselyn, jolla kartoitettiin jäsenten mielipiteitä seuran resurssien tilasta. Jäsenkysely tuotettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena, johon vastasi 103 henkilöä eli kolmasosa Meido-Kanin judoharrastajista. Jäsenkyselyn kysymyksiin vastattiin vaihtelevasti etenkin tiettyä harrastusryhmää koskevien kysymysten kohdalla, mikä osoittaa, että yleisemmän tason kysymykset olisivat toimineet paremmin koko harrastajamassalle laaditussa kyselyssä. Kysely sisälsi myös avoimia kysymyksiä, joihin saatiin kuitenkin otoskokoon nähden vain pieni määrä vastauksia.

Käytin tässä opinnäytetyössä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää, koska työn keskeisenä tavoitteena oli löytää syy-seuraussuhteita vetovoimatekijöiden ja brändin väliltä. Laadullinen menetelmä tuki hyvin määrällistä tutkimusta, koska sen kautta saatu tieto on selittävää. Käytin luotettavilta osin jäsenkyselyn tuloksia osana työtäni vertaamalla niitä laadullisen menetelmän kautta saatuihin tuloksiin. Tulosten analysoinnin perusteella muodostin johtopäätökseni ja annoin konkreettisia kehitysehdotuksia tulevaisuuden seuratoiminnalle.

1.5 Judo urheilulajina

Judo harrastajamäärältään maailman levinnein kamppailulaji ja jo vuonna 2014 harrastajia sanottiin olleen noin 28 miljoonaa. Se syntyi Japanissa 1880-luvulla ju-jutsun pohjalta, kun kasvatustieteilijä ja lajin uranuurtaja Jigoro Kano alkoi muokata vanhoista ju-jutsun tekniikoista uutta kamppailulajia, jossa harjoittelu perustuu maksimaaliseen suo-

ritustehoon ilman loukkaantumisriskiä. Realistisen ottelemisen lisäksi tärkeä Kanon korostama lajin ulottuvuus oli harjoittelijan henkinen kasvu ja kehittyminen ihmisenä. Vuonna 1886 Japanissa kilpailutettiin eri ju-jutsu-kouluja, jotta poliiseille varmistettaisiin laadukkaita mahdollinen lähitaistelukoulutus. Eri koulujen välisissä otteluissa judokat voittivat lähes jokaisen keskinäisen kamppailun. Niinpä vuosikymmenen lopulla judo vakiintui Japanissa osaksi poliisien koulutusta ja koulujen opetusohjelmaa. (Korpiola 1974, 10–11; Suomen Judoliitto 2016; Meido-Kan 2016; World Judo 2014.)

Kano levitti vuosien ajan lajia aktiivisesti myös muualle maailmaan. Judokat haastoivat menestyksekkäästi muiden kamppailulajien edustajia, ja laji keräsi uusien harrastajien lisäksi laajasti huomiota. Kanon aktiivinen vaikuttaminen Kansainvälisessä Olympiakomiteassa tuotti tulosta, kun judo valittiin olympialajiksi vuoden 1964 Tokion kisoihin. Tämä antoi eväät judon tunnettuuden kasvulle ja mahdollisti lajille globaalin yleisön. (Korpiola 1974, 10–11; Suomen Judoliitto 2016; Meido-Kan 2016.)

Suomeen judo rantautui laajemmin 1950-luvulla Japanin lähetystösihteeri Shigemi Tagamin myötä, kun hän alkoi vetää harjoituksia Helsingin Poliisi-Voimailijoiden salilla. Japanilaisella opettajalla oli suuri vaikutus hänen harjoituksissaan käyneisiin suomalaisiin, että kipinä lajin edistämisestä syttyi myös kotimaassa. Vuonna 1958 perustettiin Suomen Judoliitto, minkä jälkeen laji ja seuratoiminta alkoivat pikkuhiljaa levitä koko maan laajuudelle. Tällä hetkellä rekisteröityjä judoseuroja on Suomessa 120 ja judon aktiiviharrastajia noin 12 500. (Korpiola 1974, 10–11; Suomen Judoliitto 2016; Meido-Kan 2016.)

Suomessa judon hohtoa on osaltaan syönyt heikko kansainvälinen kilpailumenestys. Judoliiton taloudelliset vaikeudet alkoivat syventyä jo 80-luvun alussa, kun arvokisojen panostukset painoivat sen tuloksen tappiolliseksi vuosina 1975 ja 1978. Naisten judo alkoi samaa aikaa nousta Suomessa kansainvälisellä tasolla, mikä sai myös naiset kiinnostumaan lajista. Suurimpana syynä talousongelmiin oli se, että judon seuratoiminta ei kasvanut samaa tahtia kasvavien menojen kanssa. Osaltaan ongelmiin vaikutti myös ulkoisen rahan puute, jota alettiin myöhemmin myös enenevässä määrin keräämään. Muutoksia oli tehtävä ja nuorisotyöhön alettiin keskittyä järjestelmällisemmin. Nykyään seurojen ydinhaasteena on saada harrastajat jatkamaan lajin parissa pidempään kuin peruskurssin ajan, jotta laji voisi kasvaa myös kilpatasolla. (Marttila 2008, 69–93.)

1.6 Meido-Kan ry

Meido-Kan ry on rekisteröity yhdistykseksi 7.12.1963 ja se on Suomen vanhimpia budoseuroja. Seuran keskeisenä tavoitteena on edistää budolajien harrastamista ja lajien tunnettuutta pääkaupunkiseudulla. Toiminnan piiriin kuuluvat lajit ovat Aikido, Judo, Karate, laido, Kobujutsu sekä Taiji. Seura tarjoaa laadukasta kunto- ja kilpailuvalmennusta ikään, sukupuoleen, toimintakykyyn tai muuhun tekijään katsomatta. Perinteikkäänä seurana sillä on vuosien kokemus periaatteellisesta ja innostavasta seuratoiminnasta kuin myös laadukkaasta opetuksesta ja valmennuksesta, minkä osoituksena Meido-Kanin judo- ja aikidotoiminnoille on myönnetty Nuori Suomi Sinettiseura -tunnustukset. Seuran pääsalit sijaitsevat Helsingin Vallilassa, Herttoniemessä ja Myllypurossa. Meido-Kanissa judo on kamppailulajeista harrastetuin ja se kattaa noin 75 % seuran jäsenmaksutuotoista. (Meido-Kan 2016; Sport 2016.)

Johdon haastatteluissa kerrottiin, että seurassa on uudistettu judotoiminnan strategisia painopisteitä viime vuosina, jotta voidaan mahdollistaa tavoitteellinen harjoittelu ja turvata samalla seuran taloudellinen tila. Seuralla on kolme salia ja se tukee aktiivisesti esimerkiksi kilpailevia jäseniään, mitkä lisäävät seuratoiminnan menoja. Meido-Kanissa on alettu harjoittaa systemaattista muksujudotoimintaa laajalla ikärintamalla, millä tähdätään tulevaisuuden harrastajien kasvattamiseen. Seuran johdon mukaan muksujudo koetaan tärkeäksi strategiseksi kärjeksi, koska lapsena monipuoliselle kamppailuharrastukselle saadaan luotua paras pohja ja täten myös uuden judosukupolven kehittyminen mahdollistetaan.

Lajitoiminnanjohtajan mukaan seuran visiona on kehittyä parhaaksi ja halutuimmaksi judoseuraksi Suomessa. Kehitystyöryhmän (2016) laatimien dokumenttien valossa parhaan judoseuran luovat kilpailumenestys, jäsenmäärä, laaja harrastuspohja, sidosryhmien arvostus sekä tunnettuus. Edellä lueteltujen tekijöiden avulla voidaan varmistaa yhtäläinen keskittyminen sekä kilpailijoihin että harrastajiin. Kilpailumenestys kuvastaa työryhmän mukaan intohimoa ja sitoutumista työhön sekä kykyä valmentaa ja kehittää judokoita. Jäsenmäärän nähdään puolestaan viestivän toiminnan ja vetäjien laadusta, kun taas laajan harrastuspohjan takaavan judoharrastuksen jatkuvuuden. Sidosryhmasuhteiden hoitamisen koetaan luovan edellytyksiä tunnettuuden kasvulle ja yhteistyölle.

Kehitystyöryhmän (2016) muodostaman arvolupauksen mukaan judoka saa harrastajana ja ihmisenä seuralta eniten. Dokumenteissa seuran missioksi kuvaillaan tavoite luoda laaja sekä monipuolinen jäsen- ja harrastuspohja, jonka isot resurssit mahdollistavat menestyksen ja hyvän toiminnan. Tavoitteena on viiden vuoden aikaikkunalla kasvattaa jäsenien, kilpailijoiden ja sitoutuneiden valmentajien määrää seurassa. Koska lajin sisällä tapahtuu jonkin verran seuran vaihtoa, tulevaisuuden tavoitteena on myös muuttovoiton aikaansaaminen muista seuroista. Seuran kehittäminen halutaan toteuttaa sidosryhmälähtöisesti, koska sidosryhmäsuhteiden vahvistaminen ja ylläpitäminen nähdään seuran brändin kannalta kannattavana. Tutkimuksen näkökulma muodostui osaltaan myös tämän tavoitteen johdosta.

2 Brändiajattelu urheiluseurassa

2.1 Brändi

Moni on varmasti pohtinut, mitä tarkoittaa brändi. Suoraa vastausta kysymykseen on vaikea antaa, koska määritelmiä on paljon ja brändi lukeutuu eittämättä liiketoiminnan abstraktimpiin asioihin. Juuri abstraktius aiheuttaa monissa organisaatioissa päänvai-vaa, koska brändiä ei ymmärretä vielääkään tarpeeksi maanläheisesti. Täten brändiä ei osata ottaa tehokkaasti myöskään konkreettisten toimien yhteyteen, jolloin sitä ei saada sidottua organisaation toimintoihin osaksi kokonaisuutta. Voidaan siis todeta, että useimmiten brändeihin sitoutuu paljon hyödyntämätöntä potentiaalia. (Uusitalo 2014; Ahto ym. 2016.)

Uusitalo (2014, 29) pohtii brändin määritelmää ja siitä heräviä mielipiteitä. Hän viittaa Googleen, jonka hakukone tuottaa brand definition -hakusanalle yli sata miljoonaa hakutulosta. Myös termin suomenkielinen vastine tuottaa lähes kaksikymmentätuhatta osumaa ja jalostettujen työkalumuotoistenkin määritelmien kohdalla hakutulokset pyörivät puolessa miljoonassa. Hänen mukaansa tämä todistaa, että kokeneetkaan brändin rakentajat eivät ole löytäneet stabiilia määritelmää brändille, vaan se kehittyy jatkuvasti ja määrittyy usein tapauskohtaisesti.

Uusitalo (2014, 15) hahmottaa brändin työkaluksi, jolla asiakkaan odotuksia johdetaan. Hän määrittelee brändin asiakkaan käsitykseksi arvosta, jota yritys hänelle luo. Hänen määritelmänsä alleviivaa sitä, että brändi syntyy jokaisen kohdalla yksilöllisesti eli käyt-

tännössä brändin on mahdotonta tyydyttää kaikkien ihmisten tarpeita. Voidaan ajatella, että brändillä kyetään luomaan jostain yleisestä asiasta paljon arvokkaampaa ja merkityksellisempää (Kotler & Pfoertsch & Michi 2006, 3). Uusitalon määritelmä on suhteellisen nykyaikainen, koska brändi nähdään työkaluna eli olennaisena osana yritystä, jolloin se linkittyy kiinteästi myös tavoitteisiin. Hänen määritelmänsä lähtökohtana on ajatus lisäarvon tuottamisesta sellaisille asiakkaille, joiden tarpeet ja odotukset tunnetaan tai halutaan oppia tuntemaan. (vrt. myös Kotler & Pfoertsch & Michi 2006, 5.)

Kotler ja Keller (2006, 274) lainaavat Amerikan Markkinointiyhdistyksen brändimääritelmää, jonka mukaan brändi on nimi, termi, merkki, symboli, design tai näiden yhdistelmä, joka pyrkii identifioimaan hyödykkeen tai palvelun myyjäänsä ja näin erottautumaan kilpailijoista. Heidän mukaansa brändi-termin historia ulottuu Euroopassa keskiajalle, jolloin käsityöläiskillat vaativat työläisiään merkitsemään tuotteensa, jotta ne erottuisivat huonompilaatuisista vastineistaan. Vastoin nykyistä abstraktia lähestymistapaa, kaksikon lainaama määritelmä on konkreettinen. He painottavat kuitenkin, että brändi erottuu joko konkreettisilla tai aineettomilla tekijöillä riippuen siitä, mitä brändi edustaa. Tämä vahvistaa sitä, että brändin ydintehtävänä on erottuminen nykymarkkinoiden runsauden keskellä. Lisäksi siihen yhdistettäviä asioita on usein vaikea rajata, koska brändi määrittyy aina tilanteesta riippuen. (Keller 2013, 30–32; Aaker 1991, 5; von Herten 2006, 16–17.)

Richelieu (2003) mukaan urheiluseurat voidaan luokitella paikallisiin, alueellisiin, kansallisiin sekä globaaleihin brändeihin. Hän toteaa, että ammattilaisseurojen brändin luokittelee pitkälti se, millä tavalla ne ovat läsnä kuluttajan elämässä. Hill ja Vincent (2006) nimeävät vahvojen urheiluseurabrändien hyödyntävän työssään pitkäjänteisyyttä. He mainitsevat globaalien brändien voiman perustuvan omaleimaisen organisaatiokulttuurin ylläpitämiseen sekä menestymisen hyödyntämiseen, jota ei toisaalta jokaisen seuran kohdalla voida hyödyntää. Niiden toiminta on persoonallista ja siksi houkuttelevaa. Kaksikko painottaa, että harvoilla aloilla brändisuhde on yhtä vahva kuin urheilussa seuran ja kannattajien välillä. (Richelieu 2003; Hill & Vincent 2006; Richelieu & Pons 2006.)

Smithin (2008, 4) mukaan urheilubrändejä lähestytään usein suhdeajattelun kautta, koska urheilua voidaan kuluttaa niin monella tapaa. Hänen mukaansa urheilumarkkinoinnilla tarkoitetaan urheilutuotteiden ja urheilupalveluiden markkinointia, mutta myös muiden kuluttajille ja teollisuuteen valmistettujen tuotteiden sekä palveluiden markki-

nointia urheilun avulla. Hän korostaa, että edellä esitetyt urheilumarkkinoinnin kaksi lähestymistapaa kuvastavat selkeimmin urheilun monia käyttötapoja. Urheilubrändiksi voidaan siis käsittää tuotteet, palvelut tai organisaatiot, mikä mutkistaa brändi-käsitteen rajaamista entisestään. Smith painottaakin, että urheilulle on ominaista vahvojen assosiaatioita eli mielleyhtymien synnyttäminen, mikä lisää kokemusten henkilökohtaisuutta eli sitä, mitkä asiat voidaan kokea brändiksi.

Asiakkaan käsitys arvosta rakentuu Uusitalon (2014, 16) mukaan kolmen osatekijän kautta. Arvon tuottamisen, kommunikoimisen ja kotiuttamisen kautta. Arvon tuottamisella tarkoitetaan konkreettista rationaalista tai emotionaalista hyötyä, jota asiakas saa tuotteiden tai palveluiden käytöstä. Ankaran ylikilpailun maailmassa asiakkaiden huomio on pystyttävä kiinnittämään tuotettuun arvoon erilaisin kommunikoinnin keinoin. Kun kommunikointi on onnistunut, täytyy arvo vielä osata kotiuttaa. Arvon kotiuttamisessa pyritään optimoimaan palvelun tai tuotteen hinta hyväksyttävälle tasolle asiakkaan käyttö- ja asiointikokemusten perusteella.

Kellerin (2013, 31) mukaan brändi tulisi nähdä kokonaisuutena, mikä sisältää pelkän tuotteen määritelmän ylittäviä ulottuvuuksia, joilla brändi erottuu saman tarpeen tyydyttämistä varten suunnitelluista kilpailevista tuotteista. Tässä opinnäytetyössä brändi määritellään eri elementeistä muodostuvaksi kokonaisuudeksi, jonka vahvuuden määrittää käyttäjän ja brändin välille muodostuva suhde. Edellä mainittu suhdeajattelu liitetään tässä työssä kiinteästi brändin käsitteeseen, koska se on keskeistä urheilussa. Ahto ym. (2016, 43) mukaan brändi on kaiken tiedon summa, jolloin yrityksen koko toiminta vaikuttaa brändin muodostumiseen vastaanottajan mielessä. Yhteenvetona voidaan siis todeta, että myös urheiluseurojen tapauksessa brändiksi on tarkoituksenmukaista mieltää koko seura, sillä kaikki se mitä seura on tuottaa arvoa sen jäsenille.

2.2 Brändipääoma

Kotlerin ja Kellerin (2006, 276) mukaan brändipääomalla tarkoitetaan lisäarvoa, joka välittyy tuotteen tai palvelun käyttäjälle. Arvoksi voidaan ymmärtää brändiin kohdistuvat ajatukset, tunteet tai käyttäytyminen. Samalla brändin aikaansaama taloudellinen hyöty eli hintoihin, markkinaosuuksiin sekä kannattavuuteen liittyvät asiat ovat myös pääomaa. Se on siis tärkeä aineeton voimavara, joka tuottaa sekä psykologista että taloudellista arvoa organisaatioille. Aaker (1991, 10) sen sijaan liittää pääoma-käsitteen brändin nimeen ja symboliin liittyväksi varallisuudeksi tai toisaalta siihen kohdistuvaksi

rasitteeksi, joka parantaa tai heikentää tuotetta tai palvelua. Brändipääoma voidaan ajatella omaisuuseräksi, joka on organisaation pidemmän ajan strateginen tekijä. Se voidaan ymmärtää asiaksi, jota kehitetään pitkällä aikavälillä eikä enää vain hallita lyhyellä aikavälillä. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 24, 38.)

Aaker (1991, 24–25) pureutuu brändipääoman käsitteeseen jaottelamalla sen osatekijöihin. Hänen mallinsa mukaan brändipääoma muodostuu viidestä osatekijästä, joita ovat brändiuskollisuus, bränditietoisuus, arvon mieltäminen, brändin luomat assosiaatiot ja muut brändille ominaiset voimavarat, kuten patentit, tuotemerkit ja liiketoimintasuhteet. Hänen mukaansa brändipääomalla kyetään parhaassa tapauksessa helpottamaan asiakkaita käsittelemään brändiin liittyvää informaatiota, lisäämään asiakkaan itsevarmuutta brändiä kohtaan sekä aikaansaamaan tyydyttävä käyttökokemus. Brändipääoma voi auttaa organisaatioita tehostamaan markkinointitoimiaan, saamaan uskollisia asiakkaita sekä kasvattamaan liiketoimintaa kilpailuetua saavuttaen.

Kotler ja Keller (2006, 277) esittävät asiakaslähtöisen brändipääoman määritelmän, joka pohjautuu kolmeen tekijään. Vahva brändipääoma kumpuaa ensinnäkin erilaisesta suhtautumisesta saman alan tuotteisiin. Jos suhtautumisessa ei ole havaittavissa merkittävää eroa, brändi voidaan rinnastaa osaksi massaa eli toimialan geneerisiin tuotteisiin tai palveluihin. Toisekseen, nämä erot suhtautumisessa liittyvät asiakkaan bränditietoisuuteen. Se rakentuu brändistä muodostuvien assosiaatioiden eli mielle yhtymien kautta, joiden syntymiseen vaikuttavat erilaiset brändiin liittyvät kohtaamiset, ajatukset, tunteet ja toiveet. Kolmanneksi, vahvapääomaiset brändit kykenevät synnyttämään näistä assosiaatioista omaleimaisia ja tunnistettavia, jolloin asiakkaan käyttäytymistä voidaan ohjata varmemmin haluttuun suuntaan esimerkiksi viestinnällä. (vrt. myös Keller 2013, 69.)

Richelieun (2003) mukaan ammattilaisurheiluseuran brändipääoma rakentuu arvoihin perustuvan identiteetin, asemoinnin ja brändistrategian kautta. Identiteetti kyetään muodostamaan, kun seuran arvot ovat linjassa kannattajien käsitysten kanssa. Yhtä lailla yhdistysmuotoisen urheiluseuran jäsenten odotusten on kohdattava seuran arvojen kanssa, jotta jäsenyys tuottaisi heille lisäarvoa. Asemoinnin tehtävänä on luoda edellytykset markkinoilla erottumiseen ja yhdistää brändi saman henkisiin asiakkaisiin. Ammattilaisorganisaatioissa brändistrategian on palveltava seuraa pitkällä tähtäimellä etenkin fanien kannalta, koska jotta traditiot siirtyvät sukupolvelta toiselle, on seuran arvojen säilyttävä ytimeltään samana. Samalla tavalla voidaan ajatella kannattajien tai

pelaajien suhdetta seuraan. Esimerkiksi eritasoisten kannattajien voidaan nähdä tässä yhteydessä ilmentävän brändiuskollisuuden eri tasoja. (Couvelaere & Richelieu 2007.)

Tässä työssä brändipääomaa tarkastellaan edellä esitetystä asiakaslähtöisestä näkökulmasta. Urheiluseuran kohdalla brändipääoman vahvuuden määrittää pitkälti se, millä tavalla assosiaatiot ja todellisuus ovat linjassa keskenään (Couvelaere & Richelieu 2007). Konkreettinen esimerkki voisi olla seura, joka viestii keskeisiksi arvoikseen avoimuuden ja yhteisöllisyyden, vaikka todellisuudessa päätöksenteko on vain muutamien käsissä eikä jäsenien tarpeita liiemmin kuunnella. Tällainen toiminta saattaa johtaa siihen, että brändipääoma alkaa vaikuttaa negatiivisesti seuraan eli siitä muodostuu sille Aakerin (1991, 10) mainitsema rasite. Kaikkia assosiaatioita ei voida tietenkään ennustaa, koska ne muodostuvat aina yksilön mielessä, mutta parhaassa tapauksessa brändien luomat assosiaatiot vahvistavat arvoa, jota asiakkaille kommunikoidaan. Tämän varmistamiseksi olisikin tärkeää yhdistää luontevia ja aitoja tekijöitä brändiin. Mikäli assosiaatioita ei kyetä lunastamaan on uskollisia asiakkaita vaikea saada. (Aaker 1991, 27.)

Arvon mieltäminen on jokaisen asiakkaan kohdalla yksilöllistä ja siksi brändin on hallittava laatua määritteleviä tekijöitä tarkasti. Näin ollen brändin olisi parasta näyttäytyä yhtä laadukkaana kaikissa konteksteissa, jotta asiakkaalle luotu arvo ei vaihtelisi suuresti. (Aaker 1991, 27.) Urheiluseurassa jäsenille ei saisi tulla olo, että jäseneksi liittyminen on ainoa hetki, jolloin henkilön tarpeita huomioidaan. Liittyminen tulisi nähdä vasta ensimmäisenä askeleena kohti brändiuskollisuutta ja siksi asiakassuhteita pitää ylläpitää myös sen jälkeen. Kuten Uusitalokin (2014, 31) toteaa, päätökset tehdään usein intuitiivisesti ja siksi asiakkaan kokemalla arvolla on suora vaikutus ostopäätökseen ja uskollisuuteen. Mikäli asiakas ei vaivaudu vertailemaan tuotteita yksityiskohtaisesti eli tekemään ostopäätöstä ainoastaan rationaalisin perustein, hän valitsee varmemmin vaihtoehtojen joukosta itselleen tutun tai emotionaalisella tasolla parhaalta tuntuvan brändin (vrt. myös Ahto ym. 2016, 43–45).

2.3 Brändi-infrastruktuuri

Brändi-infrastruktuuriksi (myöhemmin brändi-infra) voidaan käsittää brändistä riippuen toimintaympäristön eri osia. Infrastruktuuriksi mielletään helposti vain aineellinen materia, mutta brändien kohdalla myös niiden aineettomilla osilla on merkitystä. Vahvan

brändin tunnusmerkistöön lukeutuu eheä brändi-infrastrukturi, joka on linjauksiltaan yhtenäinen ja herättää brändiin liittyviä assosiaatioita. Koska brändin toimintaympäristö on laaja, kannattaa infrastruktuurista tunnistaa tavoitteiden kannalta tärkeimpiä asioita, joihin esimerkiksi brändin rakentamisessa keskitytään. (Uusitalo 2014, 76–79.) Tässä luvussa käsittelen yhdistysmuotoiselle urheiluseuralle keskeisiä brändi-infrastruktuurin osia.

Urheiluseuran brändi-infra koostuu toki fyysisistä elementeistä, joita ovat esimerkiksi seuran harjoituspaikat, varusteet sekä oheistuotteet. Lisäksi se voi koostua muun muassa internetsivuista, erilaisista tiedotteista sekä harrastustoiminnan palvelukanavista, joita voivat olla esimerkiksi sähköiset tai fyysiset lomakkeet sekä sähköposti. Tulevaisuudessa enenevässä määrin painoarvoaan kasvattava erilainen markkinointimateriaali on myös tärkeä osa brändi-infraa. Jokaisen brändin kohdalla kaikkea sen brändi-infraa yhdistää design, joka voi olla värejä, fontteja, symboleja tai niiden yhdistelmiä ja mikä näkyy jokaisessa edellä luetellussa elementissä. Se viestii niin omalle organisaatiolle kuin ulospäinkin, että johtaminen ja brändiasiat otetaan tosissaan sekä koetaan merkittäviksi (Uusitalo 2014, 77).

Fyysisten elementtien lisäksi brändi-infraa voivat olla aineettomat asiat, kuten palveluprosessit. Laadukas brändi-infra on merkittävä asia yhdistysmuotoiselle urheiluseuralle, jonka vaikutusmahdollisuudet eri medioissa ovat rajalliset. Brändi-infran tulisi ilmentää selkeästi niitä seuran arvoja, joita halutaan korostaa. Erottuva yleisvaikutelma on paras keino saada asiakkaat kiinnostumaan ja parhaimmassa tapauksessa jopa puhumaan seuran puolesta. Uusitalo (2014, 78) korostaa, että yhtenäisessä brändi-designissa tärkeintä ei ole suurella budjetilla aikaansaatu design, vaan mieluummin näkyvä todiste siitä, että joku on miettinyt asiaa ja käyttänyt siihen aikaa.

Brändi-infrasta voidaan eritellä elementtejä, jotka ovat merkityksellisiä, kun asiakas kohtaa brändin ensimmäisen kerran. Ne voivat olla joko konkreettisia tai aineettomia elementtejä, mutta yhdistävänä tekijänä on positiivisen ensivaikutelman aikaansaaminen. Lisäksi brändi-infrasta voidaan tunnistaa elementtejä, jotka ovat tärkeitä, kun asiakassuhde on muodostunut ja brändiä käytetään. Näitä voivat olla esimerkiksi yleinen prosessien sujuvuus ja jäsenten toiveiden kuuntelu. On naiivia olettaa, että kaikki hyväksyisivät samoja toimintamalleja ja siksi aktiivista tyytyväisyyden mittaamista kannattaa seuroissa harjoittaa.

On siis tärkeää ajatella brändi-infraa asiakkaan näkökulmasta, koska huonosti toteutettuna se siirtyy asiakkaan mielessä tarjonnan laaduksi (Uusitalo 2014, 87). Vaikka oman tuotteen ylivertaisuutta on mahdollista vakuutella ulospäin, se ei välttämättä yksinään riitä, vaan mielikuvat eheästä brändistä ovat usein voimakkaampia ja voivat antaa jopa pienempiä puutteita anteeksi. Urheiluseuran kohdalla ulkopuoliselle on tultava mielikuva, että sitä kiinnostaa aidosti panostaa toimintaansa, koska se osoittaa, että seuralla on halua panostaa myös siellä harjoitteleviin henkilöihin.

2.4 Brändin rakentaminen: Customer-Based Brand Equity -malli (CBBE)

Brändin rakentamiseen on olemassa monia malleja. Suurin osa on kehitetty voittoa tavoittelevien organisaatioiden tarpeisiin, mutta tärkeintä niiden hyödyntämisessä on soveltuvuus omalle organisaatiolle. Mallien yhteydessä esimerkkeinä käytetään usein globaaleja johtavassa asemassa olevia yrityksiä, koska kyseiset brändit ovat tunnettuja ja niiden elementit helposti erotettavissa. Koska mallit pohjautuvat kontekstista riippumattomaan teoriaan, niitä voidaan hyödyntää yhtä lailla myös nonprofit-organisaatioiden tai pienempien organisaatioiden kohdalla.

Kotler ja Keller (2006, 278–281) listaavat neljä käytetyintä brändipääomaa käsittelevää mallia. Eri mallit todistavat, että samaa teoriaa voidaan tarkastella yksinkertaisesti tai syvällisemmin, mutta tärkeintä malleissa on niiden soveltuvuus aitoihin konkreettisiin tutkimuskohteisiin. Brand Asset Valuator -malli (BAV) vertaa brändin vahvuutta ja tunnettua toisiinsa. Mallilla voidaan tarkastella brändin nykytilaa ja kehittymistä sijoittamalla brändi nelikenttään, jossa se kategorisoidaan sen mukaan, millaiset mahdollisuudet sillä on markkinoilla.

Aakerin malli pohjautuu brändin muuttumattomaan ydinidentiteettiin sekä laajennettuun identiteettiin. Ydinidentiteetti on ajaton lupaus, joka säilyy samana, vaikka brändin toimintaympäristö muuttuisi. Laajennettu identiteetti koostuu puolestaan periaatteesta, jolla tämä lupaus lunastetaan. BRANDZ-malli on perinteinen pyramidimuotoinen variantti, joka on lähes identtinen Kellerin CBBE-mallin kanssa. Molemmat mallit koostuvat tasoista, joista voidaan siirtyä seuraavaan vasta edellisen saadessa hyväksyttävän merkityksen kuluttajan mielessä. (Kotler & Keller 2006, 278–281.)

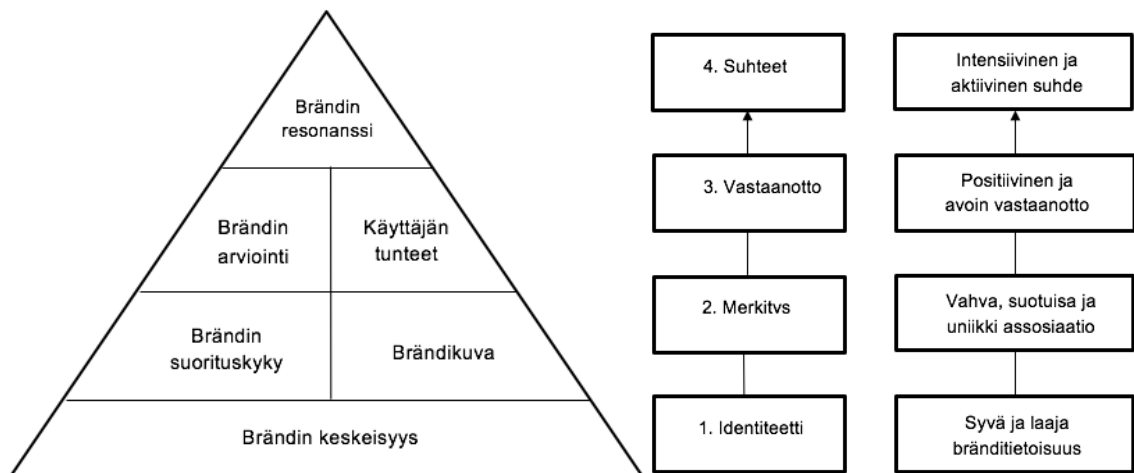
Käytän työssäni Kevin Lane Kellerin, Customer-Based Brand Equity -mallia (CBBE), koska se sopii asiakaslähtöisyytensä ansiosta parhaiten urheiluseuran sidosryhmälähtöiseen brändin tutkimiseen. Kellerin (2001, 3) mukaan mallista haluttiin luoda looginen ja perusteellinen, jotta sitä voidaan hyödyntää sekä akateemisesta että teollisesta näkökulmasta. Brändien kattaessa nykyään yhä enemmän asioita mallin piti olla sovellettava, jotta sitä voidaan hyödyntää mahdollisimman laajasti brändin rakentamisessa. Lisäksi malli piti suunnitella tarpeeksi syvälliseksi, jotta se huomioisi brändin toimintaympäristön keskeiset asiat ja kykenisi antamaan suuntaviivoja päätöksenteon tueksi.

2.4.1 Brändin rakentamisen vaiheet

Kellerin (2001, 5) CBBE-mallin mukaan vahvan brändin rakentaminen koostuu neljästä askelmasta, jotka ovat riippuvuussuhteessa toisiinsa. Tämä tarkoittaa, että jokainen askelma on seurausta edellisestä ja mahdotonta saavuttaa ilman sitä. Kuten portaikossa myös Kellerin mallissa saavutetaan aina tietty tavoite yksi askelma kerrallaan. Mallin mukaan vahvan brändin muodostavat bränditietoisuuden pohjalta rakentuva identiteetti, assosiaatioiden kautta syntyvä merkitys, halutun laisen vastaanottamisen aikaansaaminen sekä suhteiden luominen etenkin uskollisuutta osoittaviin asiakkaisiin. Neljän askelman tavoitteet voidaan esittää alla olevien kysymysten muodossa:

- Kuka sinä olet? – Brändi-identiteetti
- Mitä sinä olet? – Brändin merkitys
- Miten sinuun tulisi suhtautua? – Brändin vastaanottaminen
- Mitä olemme yhdessä? – Brändisuhde.

Jotta nämä neljä tekijää voidaan saattaa onnistuneesti maaliin, on osatekijöiden eli rakennuspalikoiden oltava paikallaan. Nämä osatekijät voidaan jakaa kuuteen rakennuspalikkaan ja havainnollistaa pyramidin avulla. Lisäarvoa tuottavan brändipääoman kasvattamiseksi on saavutettava pyramidin huippu, mikä vaatii jokaisen rakennuspalikan olemassaoloa. Kuviossa yksi havainnollistetaan brändin rakennuspalikoista koostuva pyramidi ja neljä askelmaa, jotka saavutetaan yksi kerrallaan jokaisella pyramidin tasolla. (Keller 2001, 5–7.)



Kuvio 1. Customer-Based Brand Equity Pyramid. Mukailtu (Keller 2001, 7).

2.4.2 Brändi-identiteetti

Kellerin (2001, 8) mukaan brändi-identiteetin rakentaminen pohjautuu asioihin, jotka tekevät brändistä keskeisen. Brändin keskeisyys määrittyy puolestaan asiakkaan bränditietoisuuden perusteella. Bränditietoisuudella tarkoitetaan asiakkaan kykyä tunnistaa ja muistaa brändi sekä kykyä linkittää joku sen tunnistettava osa tiettyyn assosiaatioon mielessä. Brändin keskeisyys vaikuttaa siihen, kuinka usein brändi on asiakkaan mielessä erilaisissa yhteyksissä. Se vaikuttaa olennaisesti brändistä muodostuvien assosiaatioiden vahvuuteen ja vaikuttavuuteen. Brändin keskeisyys mittaa tunnettuutta ja sitä voidaan pitää eräänlaisena kuuluisuuden mittarina markkinoilla.

Kun brändi mielletään keskeiseksi tarpeen tyydyttämisen välineeksi, se on varmemmin harkinnan kohteena ostohetkellä. Bränditietoinen asiakas ymmärtää minkälaisessa tuote- tai palvelukategoriassa kohdebrändi operoi ja osaa näin ollen perustella valintaansa suhteessa muihin vaihtoehtoihin. Lisäksi vahva bränditietoisuus auttaa tunnistamaan tarpeita, joita tietty brändi pyrkii tyydyttämään. Tällä tavalla brändille muodostuu myös selkeä tarkoitus asiakkaan silmissä. (Keller 2001, 8–9.)

CBBE-mallissa bränditietoisuutta tarkastellaan syvyys- sekä laajuussuunnassa. Bränditietoisuuden syvyyden määrittää se, kuinka helposti asiakas tunnistaa ja muistaa brändin. Laajuuden määrittää puolestaan niiden ostotilanteiden lukumäärä, jossa brändi on harkinnan kohteena. Brändin keskeisyysaste on hyvällä tasolla, kun siihen kohdistuva bränditietoisuus on sekä syvää että laajaa. Bränditietoisuutta voidaan kasvattaa tehok-

kaasti, jos kommunikointi tapahtuu oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tällöin brändi on varmemmin toistuvasti asiakkaiden mielessä ja he todennäköisesti valitsevat brändin tietoisesti. (Keller 2001, 9.)

Laidler-Kylander ym. (2007, 257) esittävät Kellerin mallia tukevan ajatuksen, jonka mukaan identiteetin luominen edellyttää brändin merkityksen määrittämistä ja selkeää asemointia. Heidän ajatuksensa identiteetin rakentumisesta ei ulotu yhtä syvälle kuin Kellerin mallissa, koska kolmikko perustelee brändin merkityksen syntymistä konkreettisesti, eli kommunikaation kautta. Kellerin (2001) mallin perustana on puolestaan brändipääoma eli organisaation aineeton voimavara, minkä johdosta malliin liittyy syvyyttä lisäävä abstrakti ulottuvuus. Ajatus palvelee myös yhdistysmuotoisen urheiluseuran brändin rakentamista, koska se on laadittu nonprofit-näkökulmasta. Tähän palataan tarkemmin brändin merkitystä käsittelevässä luvussa 2.4.3.

Selkeä asemointi tarkoittaa brändi-identiteettiä asettamalla sille viestinnälliset tavoitteet. Yhtenäinen identiteetti auttaa hahmottamaan brändin toimintaympäristöä ja näkemään siellä luontaisesti toimivat asiat, jolloin brändiä koskevat päätökset on helpompi perustella. Huonosti ymmärretty brändi-identiteetti voi johtaa tekoihin, jotka eivät kohtaa brändin arvojen kanssa ja synnyttävät lähinnä toisiaan kumoavia viestejä. Jotta ristiriitaisilta tulkinnoilta vältyttäisiin, brändin haltioiden on ymmärrettävä brändi-identiteetti täydellisesti ennen kuin sitä lähdetään kommunikoimaan ulospäin. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 51.)

Brändi-identiteetti on näkemys, jonka brändin haltiat haluavat luoda brändistä, mutta toisaalta se on myös näkemys, joka heillä on brändistä. Se eroaa merkitykseltään brändikuvasta, jolla tarkoitetaan eri sidosryhmien olemassa olevaa käsitystä brändistä. Mikäli todellisuus ja näkemys brändistä ovat ristiriidassa tai liian etäisessä suhteessa toisiinsa, vaatii brändi elvytystoimenpiteitä ja uudistamista. Brändit vanhenevat samaan tapaan kuin mallit ja opit ja siksi brändi-identiteetin sekä brändikuvan erojen seuraaminen ja tunnistaminen ovat keskiössä. Ne antavat tärkeitä suuntaviivoja brändinrakentamiselle ja auttavat keskittymään oikeisiin asioihin. (Laidler-Kylander ym. 2007, 258.)

2.4.3 Brändin merkitys

Brändin merkitys ja brändikuva liittyvät kiinteästi toisiinsa, koska brändi voi saada merkityksen vasta kun asiakkaan mielikuvat brändistä ovat vakiintuneet. Kuten monia mui-

ta brändin attribuutteja myös sen merkitystä voidaan tarkastella kahdella tasolla. Brändin merkitys syntyy siihen linkittyvien assosiaatioiden pohjalta, jotka voivat olla toiminnallisia eli brändin suorituskykyyn liittyviä tai abstrakteja eli brändikuvaan liittyviä. Assosiaatiot syntyvät joko suorasti asiakkaan kokemusten kautta, tai epäsuorasti erilaisin kommunikaation keinoin. Brändipääoman kannalta vahvat, merkitykselliset ja uniikit assosiaatiot tuottavat eniten lisäarvoa. (Keller 2001, 9–10.)

Oli kyseessä tuote-, palvelu- tai organisaatiobrändi, se on pidettävä Kellerin (2001, 10) mukaan brändipääoman rakentamisen keskiössä. Brändin suorituskyvyllä tarkoitetaan tapaa, jolla brändi kohtaa asiakkaan toiminnalliset tarpeet. Kun brändin suorituskyky on huipussaan, se kykenee täydellisesti vastaamaan tai jopa ylittämään asiakkaan odotukset. Brändin suorituskyky on siis sitä parempi, mitä kokonaisvaltaisemmin se kohtaa asiakkaan erilaiset tarpeet omassa tuote- tai palvelukategoriassaan. Hyvä suorituskyky antaa oivat lähtökohdat brändiuskollisuuden rakentumiselle, resonanssin saavuttamiselle sekä edesauttaa positiivista suhtautumista esimerkiksi brändin ulkoista viestintää kohtaan. Suorituskykyyn liittyvät toiminnalliset ominaisuudet vaihtelevat luonnollisesti eri tuote- ja palvelukategorioissa, mutta Keller (2001, 10–11) kykenee nimeämään viisi suhteellisen universaalia brändin suorituskykyä mittaavaa tekijää:

1. Pääasialliset- ja täydentävät ominaisuudet
2. Luotettavuus, kestävyys ja palvelualttius
3. Prosessien vaikuttavuus, tehokkuus ja asiakaslähtöisyys
4. Tyyli ja design
5. Hinta.

Ensimmäisen tekijän muodostavat brändin tuotteen pääasialliset ominaisuudet, joiden mukaan ne voidaan ryhmitellä. Tässä työssä mallin yhteydessä tuotteella tarkoitetaan urheiluseurojen tuotetta eli urheilulajia ja tapaa, jolla se tarjotaan. Asiakas asemoi brändin aina tietyn tasoiseksi riippuen kokonaisuudesta, johon vaikuttavat myös toissijaiset eli täydentävät ominaisuudet. Pääasialliset ominaisuudet tyydyttävät monesti ensisijaisen tarpeen, eli tässä tapauksessa halun tai mielenkiinnon harrastaa urheilulajia. Täydentäviksi ominaisuuksiksi voidaan käsittää erottavat tekijät, eli esimerkiksi osaava henkilöstö tai digitaalisten palvelukanavien poikkeuksellinen hyödyntäminen, mikä voi lisätä informatiivisuutta ja asiakaslähtöisyyttä kaikilla palvelun tasoilla. (Keller 2001, 10.)

Laidler-Kylander ym. (2007, 257) toteavat, että brändin merkityksen luomisessa on olennaista oikeiden asioiden kommunikointi. Nämä asiat voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joista ensimmäinen koostuu brändin funktion, laadun ja juurien kommunikoinnista. Luottaakseen brändiin asiakkaan pitää pystyä ymmärtämään se niin konkreettisesti kuin abstraktillakin tasolla. Voidaan ajatella, että vain jompaankumpaan keskittyminen ei olisi pitkällä aikavälillä kannattavaa, koska asiakkaita ohjaavat sekä käytännölliset että emotionaaliset tarpeet. Siksi brändi vaatii funktionaalisten ominaisuuksien rinnalle tarinan, jonka kautta brändi erottuu ja siihen voidaan rakentaa vuorovaikutussuhde.

Tuote koetaan usein luotettavana, kun brändi säilyttää toiminnassaan johdonmukaisuuden ajan kuluessa. Tuotteilla on aina tietyn mittainen elinkaari, jolle luvatusen toteutumisen määrittää sen kestävyys (Keller 2001, 10). Urheiluseuran kohdalla tämä voisi tarkoittaa sitä, että asiakkaiden tarpeita tulisi kartoittaa läpi elinkaaren, jotta myös mahdollisiin muuttuviin tarpeisiin osattaisiin vastata. Tällaisia voivat olla esimerkiksi kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen kunnianhimoisille harrastajille, jotka haluavat haastaa itseään kovemmalla tasolla. Tällä tavoin brändi myös todistaa olevansa luottamuksen arvoinen, koska silloin asiakas ei koe jäävänsä paikalleen tai tietylle tasolle harjoittellessaan seurassa.

Kellerin (2001, 10) mukaan vaikuttavuus syntyy brändin kyvystä vastata asiakkaan palveluvaatimuksiin, kun taas asiakaslähtöisyys viittaa tässä yhteydessä kykyyn asettaa asiakkaan asemaan ja nähdä hänen intressinsä ensiarvoisina. Nämä suorituskyykyä mittaavat tekijät ovat urheiluseuralle merkittäviä, koska eri sidosryhmät koostuvat monenlaisista persoonista, joilla on myös toisistaan eroavia tarpeita. Näiden erojen huomioiminen tai ainakin valmius sopeutua niihin lisäävät seuratoiminnan vaikuttavuutta ja asiakaslähtöisyyttä.

Kuten brändi-infrastruktuurin yhteydessä totesin, tyylin ja designin on ilmennettävä itse organisaatioita ja luotava siitä eheä kokonaisuus. Ne voivat tukea organisaation tarinaa ja vahvistaa parhaimmassa tapauksessa jo itsessään brändin suorituskyykyä. Urheiluseurassa konkreettisia tyyliin ja designiin liittyviä asioita voisivat olla esimerkiksi yhtenäinen värimaailma seuran tunnuksessa, verkkareissa ja omissa kanavissa. Hinnan määrittämiseen on olemassa erilaisia strategioita, joilla yritykset voivat luoda tarjonnalleen arvoa. Nonprofit-organisaation kohdalla se ei kuitenkaan usein ole erottava tekijä,

vaan ilman suurempaa rahassa mitattavaa lisäarvoa esimerkiksi jäsenyyden hinta on järkevä määrittää markkinoiden tason mukaisesti. (Keller 2001, 11.)

Brändin merkitystä rakentavia assosiaatioita voidaan tarkastella myös brändikuvan kautta, jonka yhteydessä esiintyvät monesti termit, mielikuva tai imago. Brändikuvaan liittyvät ajatukset kohtaavat asiakkaan ulkoiset eli psykologiset ja sosiaaliset tarpeet, jotka ovat aineettomia ja syntyvät asiakkaan mielessä. Eri henkilöiden kohdalla ulkoiset tarpeet voivat olla toisiinsa nähden painoarvoltaan eri asemassa. Keskeisimmät tekijät, joiden kautta brändikuva muodostetaan, voidaan jakaa Kellerin (2001, 11–12) mukaan neljään kategoriaan:

1. Käyttäjäprofiili
2. Osto- ja käyttötilanteet
3. Persoonallisuus ja arvot
4. Historia, perinteet ja kokemukset.

Asiakkaan silmissä brändille muodostuu käyttäjäprofiili eli mielikuva sen asiakkaista, olivat ne sitten henkilöitä tai organisaatioita. Asiakas luo brändille käyttäjäprofiilin demografisten ja psykograafisten tekijöiden perusteella, joita vertaa myös itseensä. Usein profiili pyritään luomaan havainnoimalla käyttäjäryhmää kokonaisuutena, jolloin voidaan helpommin määrittää useimpia käyttäjiä yhdistäviä tekijöitä. Ensisijaisesti ulkoisten eli psykologisten ja sosiaalisten tarpeiden kautta asiakas määrittää, sopiiko brändi omaan persoonaan ja arvoihin. (Keller 2001, 11.)

Urheilu on kaikesta huolimatta hyvin yhteisöllistä, vaikka kyseessä olisi yksilölaji. Siihen liittyy olennaisesti myös itsensä toteuttaminen, joten voidaan ajatella, että urheiluseuran toimintaympäristössä brändin osto- ja käyttötilanteiden kohdalla korostuvat yhtä lailla molemmat ulkoiset tarpeet. (Funk 2008, 24.) Ostotilanteiden kannalta myönteisen brändikuvan muodostumiseen vaikuttaa selkeä kanava, eli polku, jonka kautta voi esimerkiksi liittyä jäseneksi sekä saada informaatiota seurasta ja sen asioista. Nykyään tietoa haetaan lähtökohtaisesti sähköisten kanavien kautta, joten suotuisan ostotilanteen varmistamiseksi niiden on oltava kunnossa. Mielekkyyden säilyttämiseksi, brändin käyttötilanteiden on sovittava yhteen asiakkaan henkilökohtaisten ja yhteisöllisten tarpeiden kanssa, jotka liittyvät aina tapaan, paikkaan ja ajankohtaan (Keller 2001, 11–12).

Myös Laidler-Kylanderin ym. (2007, 258) kolmijaon mukaan toiseksi tärkeäksi brändin merkitystä rakentavaksi tekijäksi nimetään brändin käyttäjien sekä käyttötarkoituksen kommunikoiminen. Brändiin on huomattavasti helpompi samaistua, kun se määrittelee oman kohderyhmänsä ja tarkoituksensa selkeästi. Täten asiakkaalla ei ole myöskään tarvetta arvuutella kohtaavatko itselle tärkeät asiat brändin kanssa. Viimeisessä vaiheessa brändille merkitykselliset arvot pyritään liittämään brändiin. Tällä tavoitellaan tunnepitoisten yhteyksien syntymistä asiakkaan ja brändin välillä. Arvojen rohkea esiintuominen on merkki avoimuudesta ja vahvistaa suhdetta asiakkaan ja brändin välillä etenkin niiden kohdatessa jo entuudestaan.

Persoonallisuus ja arvot ovat eittämättä suuri vaikuttava tekijä brändien kohdalla. Urheiluseuran tapauksessa itse lajista syntyvät assosiaatiot antavat suuntaviivoja myös seurojen persoonallisuudelle, mutta keskiössä on kuitenkin lupaus siitä, millä tavalla seuratoimintaa harjoitetaan ja miten harrastaja sen näkee. Keller (2001, 12) nimeää viisi ulottuvuutta, joiden kautta brändin persoonallisuutta tarkastellaan. Näitä ovat vilpittömyys, innostavuus, kompetenssi, sivistyneisyys ja rosoisuus. Brändi koetaan vilpittömäksi, jos se on asenteeltaan jalat maassa, rehellinen, hyveellinen ja sen suhtautuminen asioihin on positiivista. Innostavuus liittyy haluun päivittää toimintaa jatkuvasti, jolloin brändiä ei koeta jämähtäneeksi. Kompetenssi ilmentää osaamista, uskottavuutta ja menestymistä, kun taas sivistyneisyys ja rosoisuus, antavat osviittaa brändin luonteesta ja siitä, miten ja mihin brändi sopii käytettäväksi.

Neljäs eli viimeinen kategoria koostuu historiasta, perinteistä ja kokemuksista. Brändeistä muodostetaan paljon assosiaatioita tarinoiden ja tapahtumien kautta, joten erityäin tehokkaana brändipääoman rakentajana voidaankin pitää huomioarvoltaan merkittäviä tilanteita, joissa brändit onnistuvat näkymään. Parhaimmillaan ne sopivat keskenään täydellisesti yhteen, jolloin myös asiakkaalle jää varmemmin muistijälki. Tähän kategoriaan liittyvät assosiaatiot eivät rajoitu vain henkilökohtaisiin kokemuksiin, vaan myös jaettuihin kokemuksiin, joita voivat olla esimerkiksi perheenjäsenten tai ystävien kokemukset. Kyseisiä assosiaatioita voidaan hyödyntää myös brändin toimesta varsinkin, jos ne ovat tunnistettavia ja toistuvat useamman käyttäjän kohdalla. Monesti kokemukset herättävät kuitenkin jokaisen henkilön kohdalla ainakin hieman toisistaan poikkeavia assosiaatioita, mikä tuottaa haasteita niiden tunnistamiselle ja hyödyntämiselle. (Keller 2001, 12.)

2.4.4 Brändin vastaanotto

Brändin vastaanottamisella tarkoitetaan asiakkaiden suhtautumista brändiin. Kellerin (2001, 13) mukaan vastaanottamista on myös se, mitä asiakkaat ajattelevat ja tuntevat kohdatessaan brändin ulkoista viestintää tai muuta informaatiota brändistä. Brändin vastaanottamista voidaan tarkastella sekä rationaalisella että emotionaalisella tavalla, koska asiakas arvioi brändiä järkeen- sekä tunteisiin perustuvien kriteerein. Brändin arviointi perustuu pitkälti henkilökohtaisiin mielipiteisiin, jotka muodostetaan brändin suorituskyvyn ja brändikuvan perusteella. Keller (2001, 13–14) esittää mallissaan neljä yleisintä brändin arviointiin vaikuttavaa kriteeriä, jotka on listattu alle tärkeysjärjestyksessä:

1. Laatu
2. Uskottavuus
3. Harkittavuus ostotilanteissa
4. Ylivoimaisuus.

Ensiksi asiakas arvioi brändin tietyn laatuiseksi riippuen siitä, millaiseksi hän brändin tuottaman arvon mieltää. Jos brändi kykenee tyydyttämään useita tarpeita samanaikaisesti, se koetaan usein laadukkaammaksi. Toiseksi brändiä arvioidaan uskottavuuden valossa, joka nousee etenkin brändejä vertaillen keskeiseksi tekijäksi. Brändi koetaan uskottavaksi, jos se kykenee rakentamaan luottamusta asiakkaan ehdoilla ja säilyttämään toiminnan merkityksellisyyden. Kolmas kriteeri liittyy harkintaan, jolla tarkoitetaan osto- tai käyttöhetkellä asiakkaan harkinnan alla olevia brändejä. Mikäli brändi ei yllä todellisen harkinnan kohteeksi, se ei saavuta asemaa tarpeita tyydyttävänä vaihtoehtona, vaan jää etäiseksi. Todellisen harkinnan kohteena olevat brändit muodostavat vahvoja ja suotuisia assosiaatioita ollen samalla relevantteja asiakkaalle, koska asettuvat kohderyhmänsä tarvehierarkiassa oikeaan paikkaan. (Keller 2001, 13–14.)

Kellerin (2001, 14) nimeämistä kriteereistä neljäs koostuu asioista, jotka luovat brändistä ylivoimaisen asiakkaan silmissä. Ylivoimaisuutta edistävät tekijät ovat kriittisiä intensiivisen ja aktiivisen brändisuhteen luomisessa, koska ne luovat brändille tietyn aseman suhteessa sen kilpailijoihin. Brändi saatetaan kokea ylivoimaiseksi, jos se nostaa henkilön sosiaalista statusta, parantaa itsevarmuutta tai lähentää itseä ja omia viite-ryhmiä. Näillä tekijöillä on suuri vaikutus nyky-yhteiskunnassa, jossa abstraktit tarpeet ovat nousseet entistä merkittävämpään rooliin.

Kellerin (2001, 14) mukaan brändiin suhtaudutaan myös emotionaalisella tasolla eli sen vastaanottamiseen vaikuttavat olennaisesti myös tunteet. Tunteiden voimakkuus voi vaihdella ja ne voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Tunteiden myönteisyyden tai kielteisyyden määrittääkin pitkälti se, kuinka brändi sopii itselle. Brändi vaikuttaa jokaisen kohdalla tunteisiin itsestä ja suhteesta muihin ihmisiin. Brändin rakentamisen näkökulmasta voidaan tunnistaa kuusi tunnetta, jotka ovat olennaisessa osassa brändin vastaanottamisessa:

1. Lämminhenkisyys
2. Hauskuus
3. Innostavuus
4. Turvallisuus
5. Sosiaalinen hyväksyntä
6. Itsekunnioitus.

Brändien herättämien tunteiden välillä voi olla merkittäviäkin eroja. Brändin persoonallisuus ja arvot ohjailevat myös tunteita, joita brändi herättää tai ainakin ne voivat myötävaikuttaa tiettyjen tunteiden heräämiseen. (Keller 2001, 14–15.) Hauskuus ja innostavuus ovat tyypillisiä urheiluun yhdistettäviä tunteita, jossa impulsiivisuus ja elämykset ovat keskeisiä. Lämminhenkisyyttä ja turvallisuuden tunnetta luovat brändit, jotka ovat vastaanottavaisia sekä helposti lähestyttäviä. Sosiaalinen hyväksyntä ja itsekunnioitus ovat nyky-yhteiskunnassa etenkin ulkonäkökeskeisyyden ja trendien asettamien vaatimusten kautta nousseet yhä merkittävämpään asemaan.

Ostopäätöksiä pohtiessa on huomionarvoista, että rationaalinen eli järkeen perustuva ajattelu prosessoi keskimäärin 40 bittiä sekunnissa, kun taas emotionaalinen eli tunteeseen perustuva ajattelu kykenee prosessoimaan 11 miljardia bittiä sekunnissa (Uusitalo 2014, 31). Tämä perustelee vahvan brändin vaikutusta lopulliseen ostopäätökseen, vaikka vastassa olisi ominaisuuksiltaan parempi vaihtoehto; ihminen hyväksyy helpommin puutteita, jos brändi pystyy vaikuttamaan emotionaalisella tasolla mahdollisimman kokonaisvaltaisesti.

2.4.5 Brändisuhteen muodostuminen

Brändisuhteen muodostumista voidaan tarkastella kulutuskäyttäytymisen intensiteetin ja aktiivisuuden kautta. Intensiteetti mittaa kuinka syvä brändiuskollisuus henkilön kohdalla on, kun taas aktiivisuus ilmentää osto- ja kulutusaktiivisuutta sekä brändiin liittyvän oheistoiminnan määrää. Se millaiseksi suhde muodostuu, riippuu täysin brändin resonanssista. Sitä luovat kaikki brändin elementit, joihin kuluttaja pystyy itsensä yhdistämään. Resonanssia voidaan pitää eräänlaisena brändin ja käyttäjän välisenä psykologisena siteenä, jonka vahvuuden määrittävät edellä mainitut intensiteetti ja brändiin kohdistuva aktiivisuus. Aktiivisuutta ovat esimerkiksi uusostot, yleinen brändiin liittyvien asioiden seuraaminen sekä yhteisöllisyyden muodostaminen brändin ympärille. Brändin resonanssia voidaan niin ikään tarkastella neljän kategorian avulla:

1. Käyttäytymisperusteinen brändiuskollisuus
2. Asenteisiin pohjautuva kiintymys
3. Yhteisöllisyyden muodostuminen
4. Aktiivinen sitoutuminen (Keller 2001, 15–16).

Kellerin (2001, 15–16) mukaan brändin resonanssin ollessa ideaalia muodostuu myös brändisuhteesta kestävä. Resonanssin tasoa ilmentävät olennaisesti osto- ja kulutuskäyttäytyminen sekä asenne brändiä kohtaan. Jotta brändin ja kuluttajan välille voi muodostua kiintymys, on brändin tarjottava käyttäjälleen jotain erityistä. Tarpeeksi kokonaisvaltaisen resonanssin muodostanut brändi voi saada aikaan myös kuluttamisen ylittävää toimintaa, joksi voidaan ymmärtää brändiin kohdistuva yhteisöllisyys ja aktiivinen sitoutuminen, jotka ovat yleistyneet etenkin Y- ja Z-sukupolvien kohdalla. Brändeille tämä trendi on erittäin myönteinen, koska tällaiset asiakkaat ottavat brändin osaksi elämäänsä ja ovat valmiita kuluttamaan aikaa, rahaa ja energiaansa siihen.

2.5 Brändiajattelu Suomessa

Suomi on markkina-alueena omanlainen monestakin syystä. Kansamme luonne on ollut läpi historian arka, ujo ja vaatimaton eikä omista tekemisestä ole haluttu julkisesti pitää ääntä. Omiin tarpeisiin tai enintään tutuille ja turvallisille yhteistyökumppaneille tuottaminen on riittänyt, eikä suuremmasta ole uskallettu edes kunnolla uneksia. Keski-verta suomalaiselle on suhteellisen vierasta ja vaivaannuttavaa olla huomion keskipis-

teenä tai tuntea rehtiä ylpeydentunnetta omasta työstään. Henkilö, joka kehuu ansaitusti omia suorituksiaan, koetaan joko ylimieliseksi, leuhkaksi tai itsekkääksi. Tämä piirre erottaa suomalaisen kulttuurin mitä selkeimmin muista. (Ahto ym. 2016, 12–13.)

Poikkeuksia on tietysti aina ollut ja uudet sukupolvet ovat muovanneet näitä stereotyyppioita globaalimpaan suuntaan, mutta yrityskulttuurissa ja liiketoiminnan harjoittamisessa arvot yhä näkyvät. Lukuisat kotimaiset ja kansainvälisille markkinoille levittäneet yritykset osoittavat, että Suomessa osataan innovoida ja kannattavaa liiketoimintaa kyetään luomaan. Liiketoiminnan painopiste on kuitenkin aina ollut tuotekehityksessä ja vähemmälle huomiolle ovat jääneet kaupallistamiseen ja brändiin liittyvät seikat (Ahto ym. 2016, 18–32). Uusitalon (2014, 146–147) mukaan, suomalaisen liiketoiminnan orientaatiota kuvastaa hyvin se, että maassa on huomattavasti enemmän maailmanluokan tuotantolaitoksia kuin brändejä. Sillä hän viittaa insinöörivetoiseen ajatteluun, jonka mukaan ensin luodaan hyödyke ja vasta sen jälkeen etsitään sille käyttäjä.

Ahto ym. (2016) pohtivat Suomen tulevaisuutta juuri henkisen puolen kautta. He kuvailevat maan kärsivän henkisestä lamasta, mihin kansa on luisunut muutaman merkittävän vastoinkäymisen seurauksena. Jo vuonna 2004 Suomen tulevaisuudesta hahmoteltiin erilaisia skenaarioita, jotka perustuivat valtion kehitysmahdollisuuksiin markkinoilla. Pekka Ruokanen (2004, 28) koosti tutkimuksessaan Suomelle neljä tulevaisuuden tilaa, jotka määrittelisivät valtion kilpailukyvyn. Tutkimuksessa puhuttiin Euroopan syrjäseudusta, jollaiseksi maa ajautuisi ilman vallitsevan liiketoiminnallisen ajattelun uudistamista. Hän luonnehti syrjäseutua rappeutuvaksi hyvinvointivaltioksi, jossa väestö vanhenee ja jonka teollinen tuotanto siirtyy vähitellen muualle.

Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen teettämässä raportissa, *Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa*, valtiomme heikkouksiksi luetaan esimerkiksi suljetun maailman haikailu, menneisyydessä eläminen, yhteiskuntajärjestelmä, joka on suunniteltu palvelemaan vain suuria tai perinteisiä yrityksiä ja keskusjohtoinen sekä tasapäistävä ja passivoiva kulttuuri, jossa omakohtaista osallistumista ja vastuunkantoa on liian vähän. Suomen kohdalla on valitettavan totta, että tekemisen painopiste on pitkään ollut enemmän saavutettujen etujen ylläpitämisessä eikä niinkään uuden luomisessa. Ajatella pitäisi viedä mieluummin suuntaan, jossa menneisyyden onnistumisia käytetään kasvua ja kehitystä motivoivana moottorina. (Pajarinen ym. 2010, 63; Ahto ym. 2016, 16.)

Heikkouksien valossa kansainvälistyminen on koettu Suomessa enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Aikoinaan jo äänestys Euroopan Unioniin liittymisestä jakoi kansaa ääripäästä toiseen. Yleisellä tasolla se oli oiva osoitus vallinneesta uudistumishaluttomuudesta ja kapeakatseisuudesta. Nykymaailmassa menestyäkseen verkot pitää uskaltaa laskea syviin vesiin ja katse pitää olla nopeasti globaaleilla markkinoilla. Elinkeinoelämän tutkimuslaitoksen listaus voidaan laajentaa käsittämään myös brändityötä, joka on suomalaisissa organisaatioissa liian vähän painoarvoa saava osa-alue. (Ahto ym. 2016, 16–17.)

Suomen maaperällä brändit ovat erittäin kiinnostava ja ajankohtainen tutkimusaihe, koska suurinta osaa brändeihin liittyvistä oivalluksista tuskin voidaan pitää kovinkaan suurina itsestäänselvyyksinä. Ahto ym. (2016, 123–126) pohtivat, miten naapurimaamme Ruotsi on kyennyt luomaan hintakilpailukyvyltään vahvoja maailmanluokan brändejä, vaikka maidemme vauraus on melkein identtinen. Syy on todennäköisesti asiakkaiden tarpeiden ymmärtämisessä, liiketoiminnan painopisteissä sekä yleisessä tekemisen ilmapiirissä. Onnistunut brändityö vaatii pitkäjänteistä, kurinalaista ja luottavaista otetta, eikä ennen aikaisten uhkakuvien maalaaminen ole kannattavaa, saati kannustavaa. Oli kyse mistä organisaatiosta tahansa brändin rakentaminen pitää nähdä tulevaisuudessa investointina eikä kuluna.

2.6 Suomalaisen seuratoiminnan historia

Urheilun historia ulottuu Suomessa 1800-luvulle asti. Maan vanhin urheiluseura Segelföreningen i Björneborg perustettiin vuonna 1856, minkä jälkeen spontaani kansalaisvetoinen yhdistystoiminta alkoi ottaa yhä vahvempaa jalansijaa maassa. Perustuslaillisen kansanvallan kehittyminen käynnisti myös eri asioita ajavan yhdistystoiminnan. Ihmiset kokivat merkittäväksi edistää itselle tärkeitä asioita vapaaehtoisesti esimerkiksi nuoriso- ja raittiusseurojen, vapaapalokuntien ja työväenyhdistysten kautta. Myös urheiluseuroja alettiin perustaa samasta syystä. Vuosisadan lopulla urheilulajien määrä oli kasvanut yli 20:een ja toiminta seuroissa perustui niin ikään vapaaehtoisuuteen. (Heikkala ym. 2003.)

Yleisseuramallin vakiinnuttua 1890-luvun Suomeen urheilu lisääntyi myös muiden kansalaisjärjestöjen keskuudessa ja koululaisurheilu aloitettiin. Vapaaehtoisjärjestöjen rooli liikunnan ja urheilun mahdollistajana korostui, koska niukat resurssit estivät liikuntakult-

tuurin laajamittaisen kehittämisen. 1900-luvun alussa Suomeen perustettiin ensimmäiset keskus- ja lajiliitot ja urheilun organisoiminen käynnistettiin. 1920-luvulla saavutettiin seuratoiminnan kannalta tärkeä virstanpylväs, kun säännöllinen valtiontuki urheilulle aloitettiin. Seuraavien vuosikymmenten ajan nuoren valtion identiteettiä rakennettiin huippu-urheilun saavutusten kautta sekä miesten että naisten keskuudessa. (Heikkala ym. 2003.)

Näihin aikoihin vapaaehtoistoiminnan vetovoima perustui kansalaisia yhdistävään toimintaan. Yhteisöllisyys ja halu vaikuttaa asioihin koettiin ehkä myös tärkeänä kansallisen järjestäytymisen peruspilarina. Yksilön vaikutusmahdollisuudet saatettiin kokea myös tähän aikaan suuremmiksi, koska kontrolli tai liiketoiminnan pesiytyminen eivät vaikuttaneet vielä toimintaan. Vapaaehtoistoimintaa harjoitettiin varmasti myös vastapainona päivätyölle, mikä lisäsi sen vetovoimaisuutta. Kaupungistuminen ja kehitys maatalousyhteiskunnasta teollisuusyhteiskunnaksi lisäsivät myös vapaa-aikaa. Yhä useampi kansalainen saattoi tyydyttää tarpeitaan monipuolisemmin kuin ennen.

1960- ja 1970-luvulla liikunta vahvistui entistä selkeämmin osaksi yhteiskuntapolitiikkaa. Vaurastuminen ja vapaa-ajan lisääntyminen heijastuivat myös urheiluseuroihin jäsenmäärien kasvuna. Urheilutoiminnasta huolehtiminen otettiin kuntatasolla huomioon ja kouluissa se oli läsnä yhä tiiviimmin. 1980-luvulla maailmalta alkoi puhalttaa uudet tuulet ja lajien kirjo kasvoi räjähdysmäisesti. Tarjonta ja harrastamisen tavat monipuolistuivat ja julkinen sektori loi edellytyksiä liikuntakulttuurille. Yksilölajit tulivat joukkuelajien rinnalle, keskusliitoista riippumattomat yhdistykset yleistyivät ja naisurheilu alkoi voimistua. Samalla osa huippu-urheilusta alkoi muuttua ammattuurheiluksi ja urheilu alettiin nähdä liiketoiminnallisesti kiinnostavana. (Heikkala ym. 2003.)

1990-luvulla kansallinen liikuntakulttuuri jatkoi laajentumista ja eriytymistä. Talousongelmat nousivat laman myötä pinnalle ja vuonna 1993 urheiluseuroilta poistettiin vielä valtion veikkausvoittoperusteinen tuki, minkä johdosta seuratoimintaa alettiin rahoittaa pääsääntöisesti harrastajien avulla. Määrärahoja alettiin jakaa liittokohtaisesti toiminnallisten tulosten perusteella ja hankemuotoinen tuki lisääntyi. Samalla vuosikymmenellä urheilun kaupallistuminen kasvoi täysiin mittoihin. Markkinoinnin ajattelumalleja ja työkaluja alettiin soveltaa myös urheilussa, mikä vaikutti muun muassa huippu-urheilun viihteellistymiseen. (Heikkala ym. 2003.)

Laman jälkeen hiljalleen kehittynyt kulutusyhteiskunta paisuu uusia lajeja ja liikunta-muotoja, ja jossa tarpeita luodaan jatkuvalla syötöllä. 2000-lukua on leimannut vahvimmin kulttuurien ja arvojen moninaistuminen. Liikunta ja urheilu ovat saaneet yksilöiden kohdalla erilaisia merkityksiä, kun elämäntavat edelleen yksilöllistyvät. Yhteiskunta sirpaloituu entisestään ja kansallisvaltio on jäämässä historiaan. Yhteisöllisyyden hii-puminen voidaan nähdä nyky-yhteiskunnassa vapaaehtoistoiminnan vetovoimaisuutta heikentävänä tekijänä. Monimuotoiset perhemallit ja kiire vähentävät perheiden ase-maa yhteisöllisyyden rakentajana, mikä vaikuttaa myös yhteisöllisyyden arvostami-seen. Vapaaehtoistoiminnan ei koeta välttämättä tyydyttävän enää samassa suhteessa yksilöllisiä ja yhteisöllisiä tarpeita kuin ennen. Oma etu ja hyötynäkökulma korostuvat nykyisessä kilpailuyhteiskunnassa vahvemmin. Monet haluavat olla mukana, mutta omaa panosta ei enää pyyteettömästi anneta toiminnan ylläpitämiseen. (Heikkala ym. 2003.)

Samalla urheilun ja liikunnan merkitys vapaa-ajan vietossa on kuitenkin kasvanut ja siitä on muodostunut parissa sadassa vuodessa yksi maan suurimmista kansanliikkeis-tä. Erilaisissa vapaaehtoisissa tehtävissä eri organisaatioissa toimii yksinään puoli mil-joonaa suomalaista. Vuosien saatossa julkisen sektorin rooli liikunnan ja seurojen tu-kemisessa on kuitenkin heikentynyt, mikä on asettanut valtavan painoarvon varainhan-kinnalle ja jäsenmaksuille taloudellisen tilan turvaajana. (Heikkala ym. 2003; Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016.)

2.7 Yhdistysmuotoisen urheiluseuran erityispiirteet

Yhdistysmuotoisten urheiluseurojen toimintaympäristöä tutkimalla voidaan tunnistaa näille organisaatioille erityisiä piirteitä, jotka erottavat ne voittoa tavoittelevista organi-saatioista. Koska jokainen organisaatio on uniikki, korostuvat erityispiirteetkin niiden välillä vaihtelevasti. Vuokko (2004, 24–25) listaa seitsemän nonprofit-organisaatioille tyypillistä piirrettä, jotka voidaan yhtä hyvin ulottaa soveltaen myös kolmannelle sekto-rille eli yhdistysmuotoisiin urheiluseuroihin:

1. Muut kuin taloudelliset tavoitteet ovat etusijalla
2. Erilainen vaihdantasuhde
3. Kysyntä ylittää usein tarjonnan (seuroissa voi vaihdella paljon alueellisesti)
4. Ennemmin palvelu- kuin tuoteorganisaatio

5. Erilaiset arviointiperusteet toiminnalle ja saavutuksille
6. Tasapainoilu mission ja asiakkaiden toiveiden välillä
7. Vapaaehtoistyön merkitys.

Voidaan ajatella, että ei-taloudellisilla tavoitteilla tarkoitetaan yhdistysmuotoisen urheiluseuran kohdalla sosiaalisen pääoman maksimointia. Sosiaalisella pääomalla tarkoitetaan tässä yhteydessä yhteisön sisäisiä verkostoja, joilla on merkittävä rooli tärkeäksi koettujen asioiden edistämisessä. Vaikka urheiluseurassa halutaan panostaa esimerkiksi kilpaurheiluun, sen ei pidä poissulkea muiden kohderyhmien tarpeita. Samanarvoisuus on harrastajien keskuudessa tärkeää, koska se vahvistaa brändisuhteita myös yksilötasolla. Sosiaalinen pääoma on yhdistysten merkittävä aineeton voimavara, josta on tärkeä pitää huolta luottamuksen ja yhteistoiminnan tehokkuuden varmistamiseksi. (Vuokko 2004, 20–27; Smith 2008, 17.)

Myös vaihdantasuhde on nonprofit-organisaatiossa erilainen. Perinteisesti näiden organisaatioiden tulot ovat peräisin muista lähteistä kuin organisaation asiakkailta, kuten esimerkiksi varainkeruista erilaisten tapahtumien yhteydessä. (Vuokko 2004, 25.) Urheiluseuran vaihdantasuhde puolestaan mukailee lähes täysin yksityistä sektoria, jossa käyttäjä maksaa ja organisaatio tarjoaa palvelun. Tästä johtuen urheiluseurojen toimintaympäristössä käydään huomattavasti kovempaa kilpailua jäsenistä verrattuna esimerkiksi perinteisiin hyväntekeväisyysjärjestöihin.

Toki varainkeruuta harjoitetaan myös urheiluseuroissa, joissa pelkät jäsenmaksut eivät riitä kattamaan kaikkia seuran menoja. Jäsenmaksujen ohella tärkeänä urheiluseurojen rahoittajana toimivat ulkopuoliset tahot, joiden osuutta tulisi varmasti monessa seurassa lisätä. Etenkin erikokoisten yritysten saaminen mukaan toimintaan olisi toivottua, mutta nonprofit-seurojen kannalta se on valitettavan haastavaa, koska kaupallisessa mielessä seurojen tarjoama vastine ei usein ole sijoituksen väärti.

Jos järjestömuotoisissa nonprofit-organisaatioissa eli esimerkiksi avustusjärjestöissä yleisenä ongelmana on liian suuri kysyntä, niin urheiluseurojen kohdalla kysyntä ja tarjonta ovat jokseenkin balanssissa. Tietenkin lajin suosio korreloi suoraan harrastajavirtaan, joka saattaa heikomman tarjonnan seurauksena pienemmillä paikkakunnilla kohdistua voimakkaammin yksittäisiin seuroihin. Urheilun saralla harrastajia yleensä valikoituu tasaisesti jokaiseen seuraan ja tärkeintä onkin panostaa organisoituun toimintaan, jotta parhaat harrastajat saadaan omaan seuraan. Monesti motivoituneille harras-

tajille on tärkeintä laadukas harrastaminen, jolloin he valitsevat mieluiten seurakseen ammattimaisimmalta vaikuttavan vaihtoehdon.

Vuokon (2004, 26) mukaan yhdistysmuotoisen organisaation toiminnan arviointi nojaa läheisesti missioon. Sen kautta arvioidaan, kuinka hyvin missiopohjaiset tavoitteet saavutetaan ja millä tasolla jäsenten tyytyväisyys on. (Vuokko 2004, 26.) Suhteisiin perustuvassa toiminnassa erilaiset kyselyt toimivat hyvänä menetelmänä tyytyväisyyden kartoittamiseen, koska ne voidaan tuottaa nopeasti ja vastaukset ovat helposti analysoitavissa. Kyselyistä saadaan irti arvokasta tietoa, kun ne sidotaan erilaisten tavoitteiden yhteyteen. Urheiluseurassa missio saattaa synnyttää myös ristiriitoja sidosryhmien tarpeiden kanssa. On siis syytä pohtia, miten urheiluseura kykenisi säilyttämään jäseninään myös sellaiset harrastajat, jotka eivät lähtökohtaisesti tavoittele kilpailumenestystä, jos samoilla markkinoilla operoisi pelkkään vapaaseen ja kilpaurheilun näkökulmasta tavoitteettomaan harrastamiseen profiloitunut seura.

Mission suhteen täytyy osata olla myös kriittinen ja uudistusmielinen mikäli seurassa koetaan tarpeelliseksi keskittyä vain rajattuihin tavoitteisiin. Esimerkiksi resurssipula voi ajaa urheiluseuran tarjonnan kaventamiseen tai keskittämiseen, joskin silloin olisi järkevämpää luoda lajin hengessä uutta tarjontaa, jolla voitaisiin aktivoida uusia kohderyhmiä. Yksilötasolla tarpeet saattavat olla myös ristiriidassa keskenään, mikä lisää haasteita esimerkiksi päätöksentekoon. Erilaisten vapaaehtoisten työpanoksen organisointi on haastavaa, koska urheiluseuran mission toteuttamiseksi on huomioitava samanaikaisesti paljon asioita (Vuokko 2004, 27–28). Se lisää entisestään organisoidun rakenteen tarvetta ja harkintakykyä toiminnan johtoon nimetyiltä henkilöiltä, jotta yksilölliset tarpeet eivät muodostu organisaation esteeksi.

Koska yhdistysmuotoisessa organisaatiossa toiminta perustuu täysin vapaaehtoisuuteen, on olennaista luoda puitteet avoimelle ilmapiirille. Avoimuus helpottaa myös sisäisten konfliktien ja erimielisyyksien ratkomista, joita seuratoiminnassa väistämättä syntyy. Koska toimintaa harjoitetaan pääosin vapaa-aikana normaalien rutiinien ohessa, on ensiarvoista mahdollistaa monipuolinen itsensä toteuttaminen seuran ehdoilla. Vapaaehtoistoimintaan liittyy yksilön vastuu edistää yhteistä asiaa omien edellä ja siksi vapaaehtoisten osaamista on tärkeä kartoittaa ja pyrkiä hyödyntämään seuroissa, jotta erilainen asiantuntemus voidaan jalkauttaa seuratoimintaa edistävällä tavalla. Työn palkattomuus luo myös omat haasteensa seuratoiminnan jatkuvuudelle. Sitouttaminen ja toimintaan kannustaminen ovatkin nonprofit-organisaatiossa yksi merkittävä haaste,

koska aineettomaan palkkaan ei voida vaikuttaa esimerkiksi perinteisin palkankorotuksin (Vuokko 2004, 28).

2.8 Brändin rooli yhdistysmuotoisessa urheiluseurassa

Hoye ym. (2006, 18) esittävät urheilun toimintaympäristön koostuvan kolmesta sektorista, joista ensimmäisen muodostavat julkinen puoli eli valtio ja sen alaiset hallitukset, jotka määrittelevät esimerkiksi urheiluun jaettavat avustukset. Lisäksi tähän sektoriin kuuluvat urheilutoimintaa valvovat elimet. Toinen sektori koostuu vapaaehtois pohjaisista nonprofit-organisaatioista, joiksi luetaan harrastamista ja kilpailua edistävät lajiliitot, seurat ja kansainväliset urheiluorganisaatiot. Kolmannen sektorin muodostavat puolestaan ammattiurheiluseurat ja kaupalliset urheiluorganisaatiot. Vaikka Vuokon (2004, 15) yhteiskunnasta laatima jaottelu mukailee edellä mainittua, se ei toimi urheiluseurojen tarkastelussa yhtä hyvin, koska ei erottele voittoa tavoittelevaa urheiluliiketoimintaa omaksi kokonaisuudekseen.

Urheilu on liiketoiminta-alana hyvin kompleksinen, koska se koostuu statukseltaan ja kooltaan erilaisista toimijoista, joita ovat esimerkiksi seurat, yritykset, lajiliitot ja muut ammatinharjoittajat. Kuten Hoyen ym. (2006, 18) ja Smithin (2008, 17–18) määritelmistäkin käy ilmi urheiluseurat voivat olla yritysten tapaan joko voittoa tavoittelevia tai voittoa tavoittelemattomia organisaatioita. Valtaosa seuroista on kuitenkin nonprofit-organisaatioita eli esimerkiksi paikallisseuroja, joita on maailman mittakaavassa lukematon määrä. Kansainvälisten liittojen kohdalla alan pirstaleisuus konkretisoituu. Esimerkiksi Kansainvälinen Jalkapalloliitto FIFA on globaalissa yhteistyössä 211 maakohdallisen lajiliiton kanssa, jonka jäsenenä ovat vielä kaikki maissa toimivat jalkapalloseurat (FIFA 2016). Tämä luo urheilun ympärille paikallisen, kansallisen ja kansainvälisen verkoston, johon voivat lisäksi kuulua erilaiset yksilöiden etuja ajavat agentit ja kolmannet osapuolet. (Ferrand & McCarthy 2009, 4.)

Urheiluseuroja on tutkittu brändi-näkökulmasta jo vuosien ajan. Valtaosa tutkimuksista keskittyy kuitenkin ammattilaisseuroihin ja globaaleihin urheilulajeihin, joiden kohdalla brändi on ehkä helpompi hahmottaa. Yhdistysmuotoisia urheiluseuroja koskevia tutkimuksia on laadittu verrattain vähemmän, koska yhdistykset ovat pääosin paikallisia seuroja, joiden toiminta on suljetumpaa. Vuokon (Vuokko 2004, 24–33) mukaan yhdistysmuotoisen organisaation brändi ei eroa varsinaisesti voittoa tavoittelevan organisaation

tion brändistä, vaan molempien organisaatiotyyppien kohdalla on tärkeämpää tunnistaa millä tavalla brändiä kannattaa kehittää, jotta toiminnan ensisijainen tavoite saadaan täytettyä. Sama ajattelu voidaan liittää eri urheiluseuratyyppeihin.

Gloaalien urheiluseurojen arvomaailma on muuttunut viime vuosikymmenten aikana niin, että urheilun asema toiminnan itseisarvona on hämärtynyt. Liiketoiminnan yhä vahvempi linkittyminen urheiluun on tuonut väistämättä sellaisia elementtejä mukanaan, jotka edellyttävät organisaatiolta tietynlaista yhtiömuotoa. Voittoa tavoittelevat seurat ovat poikkeuksetta yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä, kun taas lähes kaikki non-profit-seurat ovat rekisteröityjä yhdistyksiä. Seuran edustama laji ei poissulje kumpaakaan yhtiömuotoa, mutta usein seuratoiminnan laajuus määrää pitkälti minkälaisella yhtiömuodolla seuratoimintaa kannattaa harjoittaa, jotta voidaan mahdollistaa esimerkiksi yleinen harrastaminen ja ammattiurheilu samassa seurassa.

Yhdistysmuotoiselle urheiluseuralle brändi on kannattavuuden ja jatkuvuuden tae. Parhaimmillaan se voi alkaa tuottaa lisäarvoa itsessään, koska esimerkiksi yhteistyötahot voivat kiinnostua siitä. Motivoituneista vapaaehtoisista koostuva jäsenpohja kehittyy myös helpommin vahvan brändin alle. Brändi lisää mahdollisuuksia, että seuratoiminnasta kerrotaan eteenpäin ja siinä halutaan olla mukana. Marginaalisempien urheilulajien kohdalla brändi ja toiminnan kustannustehokkuus nousevat näkyvyyden aikaansaamiseksi erityisen keskeiseen rooliin, sillä esimerkiksi medianäkyvyys puuttuu lähes täysin puhumattakaan muun ansaitun median osuudesta. Yhdistysmuotoisissa urheiluseuroissa kestävien suhteiden merkitys on suuri ja usein sillä paikataan markkinoinnillisia puutteita. Vaikka näkyvyyttä ei saataisi hankittua rahalla, ovat seuran jäsenet ja heidän verkostonsa tärkeitä kanavia yhteisen viestin jakamisessa. (Smith 2008, 17–18.)

Bränditutkimuksiin pohjautuen voidaan ajatella, että voittoa tavoittelevien seurojen toiminta on luonteeltaan enemmän liiketoiminnallista, kun taas non-profit-seurojen toiminta on aatteellista ja perustuu itseisarvoisuuteen sekä sisäiseen motivaatioon. Merkittävin ero näiden kahden seuratyyppin välillä onkin toiminnan ensisijainen tavoite. On toisaalta väärin ajatella, että non-profit-seurat toimisivat ilman minkäänlaisia taloudellisia tavoitteita, koska kaikki toiminta synnyttää aina kustannuksia. Nonprofit-seuroissa mahdollinen ylijäämä käytetään ja sitä kerätään, jotta missiota voidaan toteuttaa entistä paremmin. Voittoa tavoittelevissa seuroissa ylijäämä hyödynnetään toki muun muassa

investointeihin, mutta keskeinen toiminnan tavoite on arvon tuottaminen omistajille. (Vuokko 2004, 20.)

Nonprofit-brändi on vahvimmillaan, kun sen missio ja arvot ovat linjassa brändi-identiteetin ja brändikuvan kanssa. Identiteetin ja brändikuvan on oltava myös linjassa keskenään, jotta asiakkaiden ja organisaation näkemykset kohtaavat. (Kylander & Stone 2012). Yhdistysmuotoisen urheiluseuran brändin perustana on missio samalla tavalla kuin nonprofit-organisaatioilla yleisesti. Selkeä missio rakentaa luottamusta asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin, helpottaa organisatoristen esteiden määrittämistä sekä organisaation jäsenten motivointia. Lisäksi se auttaa nonprofit-organisaatiota arvioimaan ja mittaamaan oman toimintaansa esimerkiksi vertaamalla, kuinka hyvin tavoitteet kyetään toteuttamaan linjassa mission kanssa. (Vuokko 2004, 20–21; Laidler-Kylander ym. 2007, 259.)

Brändimääritelmien yhteenvetona voidaan todeta, että brändi täytyy mieltää aina kokonaisuudeksi. Yksittäisten elementtien on kuuluttava osaksi kokonaisuutta, vaikka ne voidaankin irrottaa siitä tarkempaa tutkimista varten. Etenkin yhdistysmuotoisten urheiluseurojen kohdalla brändiksi on tarkoituksenmukaista käsittää koko seura, koska ainoastaan tiettyä brändiksi mielletävää asiaa ei ole järkevää rajata seuran sisältä. Mikäli brändin rakentamisessa keskitytään kokonaisuuden sijaan vain yksittäisiin tekijöihin, tuotetaan sidosryhmillekin arvoa vain yksittäisten tekijöiden kautta. Yhä nopeammissa sykleissä kehittyvässä markkinataloudessa sidosryhmien vaatimukset voivat myös muuttua, ja siksi näihin muutoksiin voidaan sopeutua helpommin, jos seuran brändi on yhtenäinen eikä sisällä dominoivia osa-alueita.

2.9 Toimintaympäristön luomat haasteet

Yhdistysmuotoisen urheiluseuran toimintaan liittyy tietenkin myös haasteita, joista merkittävimmät liittyvät vapaaehtoistyöhön ja toiminnan rahoittamiseen. Kuten jo aiemmin mainitsin, merkittävä haaste seuroissa liittyy vapaaehtoisten motivointiin ja sitouttamiseen. Jotta työ koettaisiin palkitsevaksi, on toimintaa johdettava ja ohjattava oikein. Smith (2008, 17–18) listaa muutamia nonprofit-seurojen toimintaympäristöön liittyviä haasteita, joita ovat esimerkiksi riippuvuussuhde valtioon ja usein myös lajiliittoon, amatööri-imago sekä erilaisen ammattitaidon hyödyntäminen. Näihin haasteisiin liittyvät keskeisesti taloudelliset resurssit, jotka sanelevat pitkälti seurojen toimintaa.

Nonprofit-seuroissa talouden ammattimainen hoitaminen lisää tyytyväisyyttä ja varmuuden tunnetta myös jäsenissä, koska silloin esimerkiksi jäsenmaksutulot voidaan uskoa käytettävän yhteisen asian edistämiseen.

Urheiluseuran on ylläpidettävä ja hoidettava jatkuvasti suhdettaan jäseniinsä. Toiminta sitouttaa, jos oma työ koetaan merkittäväksi ja se huomioidaan. Näissä organisaatioissa se voi olla yksinkertaisuudessaan muistamista ja kiittämistä, eikä kannustimien tarvitse olla rahassa mitattavia asioita. Ulkopuolelta seuraan kohdistuvaan politiikkaan ei voida suuremmin vaikuttaa, joten tärkeämpää on keskittyä sopeutumaan kulloiseen tilanteeseen. Julkiselta sektorilta saatavat avustukset ovat tietenkin tärkeitä seuratoiminnan tukimuotoja, mutta niitä koskeviin muutoksiin on pystyttävä varautumaan (Hoye ym. 2006, 18).

Vapaaehtoistyö voi antaa toiminnasta toisaalta myös epäammattimaisen kuvan, koska ulospäin toiminta voi näyttää siltä, että jokainen tekee vähän jotakin. Amatööri-imagon kitkemiseksi opetuksen ja valmennuksen on säilyttävä laadukkaana. Voittoa tavoitteleviin seuroihin ja palkattuihin tehtäviin hakeutuvat tietysti ammattimaisimmat valmentajat, ja siksi yhdistysten on luotsattava opettajia ja valmentajia seuran sisältä. Näitä henkilöitä ei monesti ole tarpeeksi, josta johtuen seurojen on pyrittävä pitämään nykyiset jäsenet seurassa ja houkuteltava entiset jäsenet takaisin toiminnan piiriin.

Haasteita luo myös ansaintamalli, joka perustuu suurimmaksi osaksi jäsenmaksuun, jolloin ulkoisen rahan puuttuessa eletään lähes kädestä suuhun -periaatteella. Kiinteiden kustannusten nousu saattaa pakottaa seuran nostamaan jäsenmaksuja, mikä voi puolestaan aiheuttaa tyytymättömyyttä. Lisäksi nonprofit-seurojen ahdinkoa lisää aikaisemminkin mainittu medianäkyvyyden puute. Ferrand ja McCarthy (2009, 203) esittävät British Judo Associationiin liittyvässä tutkimuksessaan vaihtoiseksi lähestymistavaksi suhdemarkkinoinnin, jonka avulla voitaisiin luoda suhteita median edustajiin ja rakentaa näkyvyyttä tätä kautta. Heidän ajatuksensa myötäilee myös ajatusta seuran jäsenten olemassa olevien suhteiden hyödyntämisestä osana seuratoimintaa.

Liiketoiminta-alan muuttuessa muuttuu myös nonprofit-sektorin toimintaympäristö. Tällöin erilaisen ammattitaidon merkitys korostuu myös seuroissa, joissa voidaan saavuttaa etumatkaa esimerkiksi huolellisella asiakassuhteiden hoitamisella tai nykyaikaisella markkinoinnilla. Ammattitaidon hyödyntäminen eri osa-alueilla auttaa ymmärtämään,

miten toimintaympäristössä kannattaa operoida ja millaista ammattitaitoa seuratoiminta toisaalta kaipaa. (Smith 2008, 17–18.)

3 Urheiluseuran vetovoimatekijät

Seurojen toimintaympäristö on muuttunut vuosi vuodelta luonteeltaan samankaltaiseksi kuin monessa muussa liiketoiminnassa, mikä on lisännyt kaupallisen osaamisen tarvetta urheiluseuroissa. Nykyään eri seurojen välillä kilpailu menestymisestä ja motivoituneimmista harrastajista on lajista riippumatta ankaraa. Siispä seurojen on löydettävä uudenlaisia tapoja, joilla luoda toiminnasta houkuttelevaa ja sitouttavaa. Olisi tärkeää tunnistaa omasta seurasta erottavia tekijöitä, joilla voidaan vaikuttaa harrastajien ajatuksiin ja päätöksentekoon. Sitouttavien tekijöiden tunnistaminen ja niihin panostaminen ovat urheiluseuroille kullanarvoinen etu.

3.1 Vetovoimatekijöiden tunnistaminen

Urheiluseurat kilpailevat nykyään ennen kaikkea huomiosta, jonka saaminen on suuren lajitarjonnan keskellä haastavaa. Menestyneitä urheiluseuroja tutkimalla voidaan ymmärtää markkinoiden nykyvaatimuksia ja saada käsityksiä toimivista metodeista. Siinä missä yritysten kohdalla puhutaan kilpailuetua lisäävistä tekijöistä, voidaan urheiluseurojen kohdalla puhua vetovoimatekijöistä. Tässä opinnäytetyössä vetovoimatekijöiksi käsitetään ne elementit, jotka lisäävät ihmisten mielenkiintoa seuraa kohtaan. Jokainen seura on persoonaltaan erilainen samalla tavalla kuin niiden jäsenkannan muodostavat henkilöt, joten eri seuroista löytyy varmasti sen jäseniä ja organisaatiota yhdistäviä tekijöitä, jotka vetävät harrastajia puoleensa.

Urheiluseuran vetovoimaisuus on ilmiönä universaali, eli siihen vaikuttavat asiat ovat urheiluseuroissa saman tyyppisiä yhtiömuodosta riippumatta. Monissa kansainvälisissä palloiluseuroissa brändityöhön on alettu kiinnittää järjestäen huomiota 2000-luvulta alkaen ja vuosien varrella erilaisten tutkimusten kohteina olleet seurukset ovatkin pääsääntöisesti voittoa tavoittelevia ammattilaisseuroja, jotka toimivat tutkimuksen kohteina hyvin kaupallisuuden luoman läpinäkyvyyden ansiosta (Couvelaere & Richelieu 2005). Haasteena seuroja koskevissa tutkimuksissa on niiden keskittyminen lähes kokonaan seurojen faneihin, jolloin eri sidosryhmien huomiointi on kapeaa. Tästä johtuen tutki-

muksia ei voida hyödyntää yhdistysmuotoisen urheiluseuran kohdalla sellaisenaan, vaan ne vaativat soveltamista toimiakseen nonprofit-ympäristössä.

Couvelaere ja Richelieu (2005) tutkivat artikkelissaan brändistrategiaa neljän ranskalaisen ammattilaisjalkapallojoukkueen avulla, joille on yhteistä arvolähtöinen brändistrategia. Näiden seurojen vetovoimatekijät kumpuavat siis arvoista, joita hyödynnetään keskeisenä osana brändityötä. Myös Richelieun (2003, 31) esittämä malli vahvistaa arvojen roolia urheiluseurojen brändityössä, koska hänen mukaansa ne nähdään jo tärkeänä osana brändi-identiteetin rakentumista. Huomionarvoista kaikissa tutkituissa seuroissa on se, millä tavalla niiden arvot ovat muodostuneet keskeiseksi osaksi brändiä. Kuten jo aiemmin tekstissä mainittiin, myös nonprofit-organisaation missio ja brändi rakentuvat arvojen ympärille. Voidaan siis ajatella, että yhdistysmuotoisen urheiluseurankin vetovoimaisuus syntyy osaltaan arvojen pohjalta.

Couvelaeren ja Richelieun (2005, 30–31) tutkimista joukkueista tuoreimmassa vuonna 1944 perustetussa Lille Olympique Sporting Club -seurassa (LOSC) arvot on määritelty fanien avulla ja heitä kuunnellen, mikä ilmentää hyvin nykyaikaista tapaa, jossa interaktiivisuus ja osallistaminen ovat arkipäivää. Seuran arvot uhkuvat modernia ja solidaarista taisteluhenkeä, mikä on osoitus tuoreudesta ja sodan jälkeisestä uudismielisyydestä. Lähes puoli vuosisataa aikaisemmin perustetussa Racing Club de Lens -seurassa (RCL), seuran arvot ovat määritelleet sen managerit. Riskinä tässä lähestymistavassa on liika subjektiivisuus, joka ei välttämättä kohtaa kaikilta osin fanien näkemysten kanssa. RCL:n arvoissa yhdistyvät hyvin ajattomat asiat, kuten intohimo lajiin sekä muiden kunnioittaminen.

Vanhimmat tutkimuksen kohteena olevat seurat, Girondins de Bordeaux (Girondins) ja Olympique de Marseille (OM), on perustettu 1800-luvun lopussa ja niiden arvoille on yhteistä historiallisuus, traditionaalisuus ja alueellisuus. Etenkin OM:n arvoissa ovat korostuneet perinteisesti Marseillen kaupungille ominaiset piirteet, jotka ovat edelleen osa brändiä, mutta jalostuneet läpinäkyvimmiksi ja ammattimaisemmiksi. Girondins on puolestaan lähtökohtaisesti asemoinut itsensä porvarilliseksi traditionaalisen Bordeaux:n kaupungin hengessä. Historia ja paikallisuus ovat hyvä kasvualusta tarinalle ja monesti ammattilaisseurojen vetovoimaisuus syntyy ainakin aluksi juuri näiden asioiden ympärille. (Couvelaere & Richelieu 2005, 31–33.)

Pelkästään arvoihin vetovoimatekijöitä ei kuitenkaan voi rajata, vaan niiden tunnistaminen vaatii usein laajempaa tutkimista. Sidosryhmät voivat kokea seuran vetovoimaiseksi hyvin erilaisten tekijöiden kautta, koska urheiluseuran jäsenille toiminta merkitsee aina myös yksilöllisiä asioita. Hedelmällisintä olisi tunnistaa, mitkä vetovoimatekijät näyttäytyvät sidosryhmän sisällä voimakkaimpina, jotta mahdollisimman monen yksilön tarpeisiin kyettäisiin vastaamaan. Vetovoimatekijöiden kohdalla on myös olennaista tunnistaa mitkä tekijät ovat avainasemassa, jotta voidaan tehdä rajauksia ja keskittyä näin ollen syvemmin avaintekijöihin.

3.2 Vetovoimatekijöiden vaikutus sidosryhmiin

Yhdistysmuotoisella urheiluseuralla on monia sidosryhmiä, joiden tarpeet on huomiotava seuratoiminnassa. Sidosryhmät koostuvat tahoista, jotka ovat vuorovaikutussuhteessa organisaation kanssa (BusinessDictionary 2016). Kuten jäsenorganisaatioiden kohdalla yleisesti, myös urheiluseurojen tärkeimpiä sidosryhmiä ovat perinteisesti olleet nykyiset jäsenet, potentiaaliset jäsenet, päättäjät ja yhteistyökumppanit. (Vuokko 2004, 30.) Edellä mainitut sidosryhmät on määritelty koskemaan laajempia ryhmiä kerralla, mikä on kannattavaa, jos halutaan tutkia useampaa sidosryhmää samaan aikaan. Jokaista sidosryhmää voidaan tutkia myös tarkemmin erittelemällä sidosryhmän sisältä erilaisia jäseniä. Tämä on järkevää, jos halutaan saada tarkkaa ja rajatumpaa tutkimustietoa yksittäisistä sidosryhmistä.

Seuran valintaan vaikuttavia syitä on usein monia, mutta tietyt syyt voivat vaikuttaa valintaan vahvemmin kuin toiset. Jokaiselle henkilölle ovat tärkeitä erilaiset asiat, mutta monesti tärkeäksi koettujen asioiden taustalla on saman tyyppisiä, ellei samoja tarpeita. On hyödyllistä tunnistaa lajin valintaan vaikuttaneita tekijöitä, koska niiden avulla voidaan ymmärtää laajemmin henkilön valintojen taustalla olevia tarpeita, joilla voi olla yhteyksiä myös seuran valintaan. Jotta seuran vetovoimatekijöiden tutkiminen olisi mielekästä, pitää lajin ja seuran vetovoimatekijät pystyä erottamaan toisistaan.

Tutkijat ja markkinoinnin ammattilaiset ovat painineet pitkään dilemman kanssa, mikä liittyy urheilun kulutuskäyttäytymisen tutkimiseen. Monia urheilun kuluttamiseen liittyviä motiiveja on kyetty tunnistamaan, mutta ydinmotiivien hahmottaminen on tuottanut ammattilaisille vaikeuksia. James, Trial, Zhang, Wann, ja Funk (2006) ovat kuitenkin tunnistaneet keskeisen kirjallisuuden pohjalta viisi tekijää, joita voidaan pitää yleisimpiä urheiluun pariin motivoivina tekijöinä:

1. Sosiaalisuus
2. Suorittaminen
3. Jännitys
4. Ihmisenä kasvaminen
5. Irrottautuminen (James ym. 2006, teoksessa Funk 2008, 24).

Hoyen ym. (2006, 4) mukaan urheilulle on ominaista kokemuksellisuus ja saavuttamisen tunteet, jotka ovat luonteeltaan erilaisia kuin sosiaalisessa elämässä tai työelämässä koetut asiat. Tästä johtuen urheilua tavalla tai toisella kuluttavat henkilöt löytävät päivittäisestä elämästään sille tilaa. Urheilu voidaankin nähdä monipuoliseksi tavaksi irrottautua rutiineista, koska jokainen voi kuluttaa sitä haluamallaan tavalla.

Jos näiden tekijöiden ajatellaan olevan lajivalinnan keskiössä, on mielenkiintoista pohdita, mitkä asiat tietyssä lajissa muodostavat ratkaisevan kombinaation. Väistämättä persoonallisuudella on suuri vaikutus motiiveihin, koska urheilulajin on sovittava itselle. Uuden lajin kohdalla sen vetovoimaisuutta voi määrittää paljon se, kuinka motiivit kohtaavat lajista muodostuvien mielikuvien kanssa. Sama koskee seuraa, jonka vetovoimaisuus syntyy osittain näiden motiivien ympärille.

Seuran valinnassa yksinkertaisimpia vetovoimatekijöitä voivat olla esimerkiksi harrastuksen fyysinen sijainti ja harjoitusten ajankohdat. Ulkoisesta viestinnästä muodostetaan aina mielikuvia, joilla voi olla painoarvoa esimerkiksi vertailutilanteessa. Seuran valinta voi perustua myös suosittelulle, mikä pohjautuu pitkälti luottamukseen. Suosittele voi olla joko merkityksellistä tai merkityksetöntä riippuen henkilöiden suhteesta. Myös eri kohderyhmille laji ja seura voivat näyttäytyä eri lailla. Lapsensa harrastukseen vievällä vanhemmalla on todennäköisesti eri motiiveja kuin aikuisiällä aloittavalla henkilöllä, mutta mikään ei poissulje sitä, etteikö heillä voisi olla myös samoja motiiveja.

Seura voi merkitä toisistaan poikkeavia asioita eri-ikäisille jäsenille. Pitkäaikaiset jäsenet voivat kokea seuran vetovoimaiseksi monipuolisemmin kuin tuoreemmat jäsenet, koska usein he tuntevat sen toiminnan ja ovat löytäneet sopivan tavan, jolla harrastaa lajia seurassa. Tietty seura valitaan, koska se kykenee tyydyttämään suurimman osan tarpeista, joiden takia lajin pariin on tultu. Pitkäaikaisia jäseniä voidaan pitää ikään kuin brändiuskollisina asiakkaina, joille brändi merkitsee usein syvällisiäkkin asioita. Henkilö on voinut kasvaa osaksi seuraa pienestä pitäen, jolloin siihen on todennäköisesti muo-

dostunut erityinen suhde. Jäsenyyden pidetessä tekijät voivat muuttua ja vetovoimaiseksi voidaan kokea uusia asioita. Vetovoimatekijät voivat erota myös eri harrastajatyyppeihin, kuten kilpaurheilijan ja yleisen harrastajan välillä.

Yhteistyökumppaneiden näkökulmasta vetovoimaisuutta voivat luoda esimerkiksi seuran henkilöstö ja organisoitu toiminta. Yhteistyö ja etenkin sponsorointi perustuu vastavuoroisuudelle, joka on yksinkertaisuudessaan sitä, että sijoitusta vastaan halutaan käypä vastine. Marginaalilajien kohdalla tämä tuottaa haasteita, koska jo aikaisemmin mainittu medianäkyvyys on lähes olematonta, jolloin esimerkiksi seuraa tukevaa yritystä ei saada näkyviin kaupallisesti edistävällä tavalla. Siispä sponsorien saamiseksi tulisi miettiä, millä tavalla seura voisi olla mukana esimerkiksi näytävien tapahtumien järjestämisessä.

3.3 Hyödyntäminen brändisuhteen rakentamisessa

Seuralle ominaisia vetovoimatekijöitä voidaan hyödyntää monenlaisissa yhteyksissä. Ne voivat antaa suuntaviivoja kehitystyölle ja brändin rakentamisessa niitä voidaan käyttää yhdenlaisena kehyksenä. Kuten jo aiemmin mainitsin, eri sidosryhmille yhteisten tekijöiden löytäminen on brändin rakentamisen edellytys, koska kaikkia yksilöllisiä tarpeita ei aina voida tyydyttää. Seuran vetovoimaisuutta määrittää pitkälle myös ensivaikutelma, jonka seura antaa itsestään. Esimerkiksi suosittelu voi vaikuttaa positiivisesti ensivaikutelman vahvuuteen varsinkin, koska asiakaan suhtautuminen on jo valmiiksi myönteistä. Suosittelua ja puolesta puhumista tehdään kuitenkin vasta, kun seura on kyennyt miellyttämään.

Vetovoimatekijät voivat kummuta suoraan tai epäsuorasti edellisessä luvussa mainituista motiiveista, mutta usein ne voivat olla erilaisia yhdistelmiä ja siksi vaikea yksilöidä. Brändisuhde rakentuu aina ajallaan ja siksi olisi hyvä tunnistaa vetovoimatekijöitä, jotka ovat merkittäviä suhteen alussa ja toisaalta myöhemmin. Brändisuhteen vahvistamiselle luodaan edellytykset, kun keskeisten seuratoimijoiden ja jäsenten tavoitteet kohtaavat. Näiden tavoitteiden kartoittaminen ja yhteensovittaminen ovat seuran vastuulla. Isommissa seuroissa tavoitteiden mittaamista on tehtävä ehkä useammin ja se vaatii enemmän suunnittelua, kun taas pienemmissä seuroissa jäsenet saatetaan tuntea niin hyvin, että jokaiselta voi kysyä asioita henkilökohtaisesti.

Vetovoimatekijöiden tunnistaminen auttaa erottamaan vahvalla pohjalla olevat asiat kehitettävistä. Niiden kautta voidaan hahmottaa keskeiset asiat, jotka luovat yhdessä seurasta parhaan vaihtoehdon. Brändin rakentamisen yhteydessä vetovoimatekijöillä voidaan rajata ja kategorisoida tekijöitä, jotka ovat olennainen osa brändiä. Niiden ainutlaatuisuus ei välttämättä erotu vielä tunnistamisvaiheessa, mutta brändiin liitettynä niillä voidaan selittää yksilöityjä asioita. Urheiluseuran kohdalla useista sidosryhmistä johtuen ryhmiä yhdistäviä vetovoimatekijöitä on järkevä yrittää tunnistaa, jos halutaan saada kollektiivinen käsitys brändistä. Tietysti eri sidosryhmiä koskevien yksilöityjen tutkimusten avulla päästäisiin ehkä vieläkin syvemmälle syihin, mutta tällainen tutkimus vaatisi enemmän aikaa.

4 Tutkimus

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Toteutin tutkimuksen kvalitatiivisena eli laadullisena haastattelututkimuksena, jonka tutkimushenkilöt valitsin Meido-Kanin strategian kannalta keskeisistä sidosryhmistä. Keskityin tässä tutkimuksessa ainoastaan seuran nykyisiin jäseniin, koska koin brändisuhteiden erottuvan parhaiten seuran sisällä. Valitsin tutkimushenkilöt harkinnanvaraisella otannalla, minkä kriteereinä olivat määritelty sidosryhmä sekä jäsenyyden pituus. Jäsenyyden pituus oli merkittävä tekijä, koska halusin löytää eri pituisten jäsenyyksien välillä olevia eroja ja yhtäläisyyksiä. Tässä työssä jäsenet on luokiteltu uusiin sekä pitkäaikaisiin jäseniin.

Tutkimushenkilöt olivat sekä miehiä että naisia, ja haastatteluja tehtiin kokonaisuudessaan seitsemän. Uusien jäsenten joukosta valitsin kolme muksujudokoiden vanhempaa, koska he ovat tuoreita seuralaisia ja edustavat strategian kannalta keskeistä sidosryhmää. Pitkäaikaisten jäsenten joukosta valittiin kaksi eri-ikäistä kilpajudokaa, jotka ovat olleet seuran jäseninä useita vuosia ja kilpailevat aktiivisesti sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla. Haastattelin myös seuran johtoa taustoittaakseni työtäni sekä selventääkseni etenkin seuran tavoitetilaa eli päämäärää. Seuran johtoa edustivat tutkimuksessa seuran puheenjohtaja ja lajitoiminnan johtaja.

Tuotin haastattelut avoimella haastattelumenetelmällä ennalta pohdittujen teemojen avulla. Suunnittelin tutkimushaastattelujen teemat resonanssipyramidin pohjalta, jotta

pystyin havainnollistamaan haastattelujen avulla tunnistettujen vetovoimatekijöiden vaikutuksia brändisuhteen muodostumiseen. En kuitenkaan rajannut keskustelua ainoastaan teemoihin, vaan taustoitin keskustelua myös lajin valintaan ja haastateltavan taustaan liittyvillä kysymyksillä. Käytin tutkimuksessa avointa haastattelumenetelmää, koska koin omien kokemusten ja tuntemusten ilmaisun luontevammaksi ilman strukturoidua rakennetta.

Haastattelut toteutettiin jokaisen kanssa henkilökohtaisesti ja aikaa niihin käytettiin reilu puoli tuntia. Valtaosa niistä pidettiin seuran salin neuvotteluhuoneessa, mutta kaksi myös haastateltavien kotona. Avoimet haastattelut tehtiin Helsingissä syys-lokakuussa 2016 ja ne nauhoitettiin henkilöiden suostumuksella myöhempää analysointia varten. Nauhoittamisen ansiosta pystyin keskittymään paremmin haastateltavan kertomaan ja viedä keskustelua eteenpäin esittämällä tarkentavia kysymyksiä.

4.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimus onnistui tavoitteiden mukaisesti, koska sen avulla pystyin vastaamaan tutkimuskysymyksiin eli tunnistamaan seuran vetovoimatekijät ja havainnollistamaan eri sidosryhmien brändisuhdetta Kellerin mallin avulla. Vetovoimatekijät toimivat tutkimuksessa relevanttina käsitteenä, koska niiden avulla kyettiin rajaamaan keskeiset vahvuusalueet ja tutkia, millaisia vaikutuksia niillä on brändisuhteisiin. Tutkimusmenetelmän valintaa tuki tutkimuksesta saatu tietoaaineisto, joka oli selittävää ja palveli tutkimuksen tavoitetta.

Käytin menetelmänä avoimia haastatteluja, koska halusin välttää mekaanista kysymyksiin vastaamista ja löytää asioihin syvempiä merkityksiä. Pysin haastatteluissa avoimen vuorovaikutuksen aikaansaamiseen, jota edistin kertomalla haastateltaville myös omia tuntemuksiani. Tämä auttoi luomaan haastattelutilanteesta luonnollisen ja rennon. Avoimet haastattelut helpottivat brändisuhteiden ymmärtämistä, koska pystyin tarkentamaan syitä jokaisen mielipiteen takaa. Koska kyseessä on jäsenien maksamaa harrastusta koskeva kehitystyö, uskon vastausten olleen rehellisiä.

Tutkimus voidaan yleistää koskemaan sidosryhmiä kokonaisuuksina, koska haastattelujen perusteella useita samoja asioita koettiin tärkeiksi eri teemojen ympäriltä. Pystyin tunnistamaan haastatteluista myös syitä jäsenkyselyn tuloksille. Tutkimuksen yleistettävyyttä lisäsi se, että kilpajudokoiden haastatteluissa tutkimushenkilöt kykenivät pu-

humaan lähes seurakaveriensa puolesta tiiviin seurayhteisöllisyyden ansiosta. Myös vanhemmat pystyivät asettumaan haastatteluissa luontevasti oman sidosryhmänsä asemaan.

5 Tulokset

Tässä luvussa esittelen jäsenkyselyn sekä laadullisen tutkimuksen tulokset. Esittelen analysoinnin pohjalta tunnistetut vetovoimatekijät sekä mallinnan jäsenten ja seuran välisiä brändisuhteita Kellerin resonanssipyramidin avulla. Esittelen myös tuloksia pohjustaakseni nykytila-analyysin, jonka laadin Meido-Kanista. Nykytila-analyysin avulla pystyin vertaamaan omaa näkemystäni haastattelujen sekä jäsenkyselyn tuloksiin ja kokoamaan näistä yhteenvedon.

5.1 SWOT-analyysi Meido-Kan ry

Organisaation nykytilaa ja tulevaisuutta voidaan kartoittaa analysoimalla sen toimintaan vaikuttavia sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Yleisesti käytetty yksinkertainen nykytila-analyysimenetelmä on SWOT-nelikenttäanalyysi, jossa määritetään tutkittavan kohteen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. Henkilökohtaisen analysoinnin pohjalta voidaan muodostaa mielikuvia esimerkiksi seuran vetovoimaisuudesta, mutta yleisen käsityksen muodostaminen vaatii myös seuran jäsenten kuulemista. Mitä useamman henkilön analyysi koostuu samoista elementeistä, voidaan seuratoiminta katsoa sen yhtenäisemmäksi. Tässä luvussa keskityn tiivistämään analyysin tulokset ja selvittämään etenkin niitä analyysin kohtia, jotka vaativat tarkempaa selittämistä.

Urheiluseuroille nykytila-analyysi antaa tärkeää osviittaa tekijöistä, jotka voidaan kääntää seuran eduksi. Nykytila-analyysin tärkeys korostuu etenkin silloin, kun seuratoimintaa kehitetään, koska analyysia voidaan käyttää ikään kuin kehitystarpeiden määrittämisen perustana. Kuviossa 2 on luonnosteltu omaan näkemykseeni perustuva SWOT-analyysi Meido-Kanista, jonka laadin ymmärtääkseni paremmin seuran kehitystarpeita ja toimintaympäristöä. Myöhemmin kuviossa 3 on haastattelujen pohjalta muodostettu yhteenveto Meido-Kanin nykytilasta.

S	W
<ul style="list-style-type: none"> • Seurahistoria ja maine • Tilaresurssit • Judollinen ja hallinnollinen osaaminen • Muutoshalukkuus • Suuri seurayhteisö • Toimihenkilöiden innostuneisuus • Terve yhteisöllinen ilmapiiri • Kilpailuvalmennus • Taloudenhoito 	<ul style="list-style-type: none"> • Hukatut ikäluokat ja passiiviset harrastajat • Brändityö • Vetäjien ja toimihenkilöiden määrä • Viestintä • Seuratoimintaan kannustaminen • Systemaattisuuden puute • Vetäjien ja valmentajien kouluttaminen • Vuosikellon puute
O	T
<ul style="list-style-type: none"> • Lajin ja seuran brändi elvytettävissä • Yhteistyöpotentiaali myös muiden lajien ja seurojen kanssa • Yhteistyö judoliiton ja muiden judoseurojen kanssa • Yhteistyö ulkomaisten toimijoiden kanssa • Yhteishengen kasvattaminen • Nuorten saaminen mukaan toimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Vetäjien ja valmentajien puutteellinen sitoutuminen • Voimavarojen vääränlainen keskittäminen • Talouden sakkaus • Kilpailevat kamppailulajit • Kilpailevat seurat • Lajibrändin totaalinen hiipuminen

Kuvio 2. SWOT-analyysi Meido-Kan (oma arvio)

Analyysini mukaan Meido-Kan on nykytilaltaan turvallisessa asemassa, koska seuratoiminta on vakaalla pohjalla parantuneen taloudenhoidon sekä uudistetun strategian ansiosta. Selkeimpiä itselleni näkyviä vahvuuksia ovat osaaminen, toimihenkilöiden innostuneisuus sekä muutoshalukkuus, jotka edesauttavat myös yhteisten tavoitteiden saavuttamista. Innostuneisuus näkyy konkreettisesti harjoituksissa ja oheistoiminnassa mukanaolosta. Suuri seurayhteisö on myös merkittävä voimavara monella tapaa. Se lisää mahdollisuuksia yhteistyölle etenkin, jos entisiin jäseniin kytetään pitämään yhteyttä.

Seuratoiminnan heikkoudet sisältävät paljon konkreettisia asioita, joita voidaan kehittää lyhyellä aikavälillä. Näitä ovat esimerkiksi vuosikello ja viestintä, joilla saadaan parhaimmassa tapauksessa lisättyä seuratoiminnan systemaattisuutta. Paremmalla ja kohdennetulla viestinnällä voidaan tavoittaa esimerkiksi heikkouksissa mainitut hukatut ikäluokat, jotka koostuvan Meido-Kanin tapauksessa lähinnä nuorista ja nuorista aikuis-

sista. Tiettyjen ikäluokkien tavoittamiseksi ei välttämättä riitä enää pelkkä viestintä, vaan markkinoinnissa on kokeiltava uusia lähestymistapoja, joihin palaan kehitysehdotuksia koskevassa luvussa 6.1. Heikkouksiin lukeutuu toisaalta myös resurssiperäisiä asioita, joita ovat esimerkiksi vetäjien ja toimihenkilöiden määrä, kouluttaminen sekä brändityö. Näistä asioista riippumattomin on kuitenkin brändityö, joka herättää toivottavasti työni kautta ajattelemaan brändiä niin, että se ymmärrettäisiin tulevaisuuden seuratoiminnassa omaisuuseränä.

Ulkoisiin tekijöihin eli mahdollisuuksiin ja uhkiin liittyy myös merkittäviä asioita, jotka voivat parantaa tai huonontaa Meido-Kanin asemaa markkinoilla. Paljon mahdollisuuksia liittyy yhteistyöhön, jolloin resursseja voitaisiin yhdistää ja näin saada aikaan esimerkiksi judoon keskittyvä tapahtuma, joka houkuttelisi mahdollisesti myös yleisöä. Tällainen toiminta saattaisi elvyttää myös lajibrändiä, jolloin hyöty olisi todennäköisesti mittavampi. Myös judon tarjoamista oheisharjoitteena eli yhteistyötä muiden lajien kanssa tulisi ehdottomasti jatkaa. Meido-Kanilla on tässä suhteessa etulyöntiasema varsinkin, jos mainitun yhteistyön ympärille saadaan luotua tulevaisuudessa erilaisia palvelukonsepteja.

Varteenotettavimpia uhkia seuralle ovat esimerkiksi vetäjien ja valmentajien puutteellinen sitoutuminen, voimavarojen vääränlainen allokointi sekä lajibrändin hiipuminen, mitkä vaikuttaisivat merkittävästi seuran kykyyn säilyttää toiminnan laatu ja tarjonnan määrä. Toki talouden sakkaus on aina huomioitava uhka, mutta nykytoiminta ei anna ainakaan mitään viitteitä siitä. Kilpailevien kamppailulajien kanssa on yhtä lailla kyettävä toimimaan rinta rinnan. Niidenkin kohdalla yhteistyö voisi toimia uudenaikaisena strategiana, jolla houkuteltaisiin harrastajia kokeilemaan myös judoa yhtenä kamppailulajina.

5.2 Jäsenkysely

Tässä luvussa esittelen ja analysoin Meido-Kanin jäsenkyselyn tulokset. Jäsenkyselyn kysymykset jäsenneltiin neljän teeman pohjalta ja sillä pyrittiin selvittämään lähinnä seuran nykytilaa ja kipupisteitä, jotta uusi strategia palvelisi tarkoitustaan mahdollisimman hyvin. Kyselyyn vastasi 103 henkilöä eli noin kolmasosa judon jäsenkannasta. Otsokokoja voidaan pitää riittävänä, koska tuloksia tarkastellaan tässä työssä kokonaisitasolla (Heikkilä 2014). Tulos oli kokonaisuudessaan hyvä, mutta antoi eväitä vielä parempaan. Alla on esitetty jäsenkyselyn kysymysten neljä pääteemaa.

1. Seuran toiminta ja hallinto
2. Harjoitussalit (dojot)
3. Harjoitukset, ryhmät ja valmennus
4. Jäsenhankinta, imago ja tulevaisuus.

Meido-Kanissa on tällä hetkellä kuusi eri judon harrastajaryhmää, joiden tyytyväisyyttä ja mielipiteitä tällä jäsenkyselyllä kartoitettiin. Harrastusryhmät on määritelty seurassa harrastajien iän mukaan. Ensimmäisen teeman kohdalla selvitettiin yleisellä tasolla mielipiteitä seuratoiminnan tehokkuudesta, tulevaisuuden näkymistä, viestinnästä, ilmapiiristä ja jäsenmaksuista. 1-5 -asteikolla (5 ylin) parhaimmiksi arvioitiin tehokkuus, tulevaisuuden näkymät sekä ilmapiiri. Tiedottaminen eli sisäinen viestintä sekä jäsenmaksut jakoivat enemmän mielipiteitä, mutta niidenkin kohdalla suurin osa vastaajista antoi vähintään arvosanan 3. Kyselyn mukaan seuratoimintaan osallistumista ja vaikuttamismahdollisuuksia ei koettu tarpeeksi helpoiksi eli tätä kynnystä tulisi madaltaa tulevaisuudessa.

Toisen teeman kysymykset liittyivät harjoitussalien toimivuuteen ja sijaintiin. Kaikista vastaajista 64 % piti seuran Vallilan salia sijainniltaan parhaana ja noin 30 % puolestaan Herttoniemen salia. Toimivuuden ja kokonaiskunnon osalta Herttoniemen salia pidettiin parhaana. Vallilan salia pidettiin kokonaiskunnon osalta astetta heikompana, koska kiinteistö on vanha ja vaatisi varmasti monen mielestä remontointia. Herttoniemen sali rakennettiin keväällä 2016 ja on siksi puitteiltaan nykyaikaisin. Sijaintinsa osalta Herttoniemen sali kohtasi hieman tyytymättömyyttä, koska sijaitsee teollisuusalueella, jonne kulkeminen on hankalampaa. Myllypuron salia ei pidetty sijainniltaan tai toimivuudeltaan hyvänä salina. Syynä tähän oli erityisesti sijainti Liikuntamyllyn (liikuntahalli Myllypurossa) tiloissa, jolloin ympäristöä ei koeta ehkä yhtä viehättäväksi melun ja ihmisvilinän takia. Lisäksi parkkipaikkoja kerrottiin olevan pihalla asiakasmääriin nähden liian vähän.

Kolmannen teeman kysymyksillä tutkittiin eri harjoitusryhmien opetuksen laatua ja harjoitusmääristä herääviä mielipiteitä. Tyytyväisimpiä oltiin nuorempien harrastajaryhmien eli muksujudon, perheryhmien ja 11-vuotiaiden junioreiden harjoitusten määriin ja laatuun. Perheryhmät ovat nimensä mukaisesti ryhmiä, jossa lapsi ja vanhempi harjoittelevat yhdessä, kun taas muksujudoryhmät koostuvat lapsista, joista nuorimmat ovat 4-5-vuotiaita. 11-15-vuotiaiden junioreiden harrastajaryhmässä oltiin myös laadun osalta

tyytyväisiä, mutta harjoituksia toivottiin lisää. Kyselyssä 15-21-vuotiaiden junioreiden sekä aikuisten kisaajien tyytyväisyys oli heikompaa laadun ja etenkin harjoitusmäärien kohdalla. Myös aikuisharrastajien ryhmässä oli havaittavissa tarvetta harjoitusmäärien kasvattamiselle.

Vetäjien ja valmentajien osaamisen koettiin olevan erinomaisella tasolla, kun taas valmentajien kouluttamiseen ei osattu ottaa kantaa, mistä kertoo se, että kyselyyn vastanneista vain puolet vastasivat siihen liittyvään kysymykseen. Sen koettiin silti olevan hyvällä tasolla, koska kysymykseen vastanneista yli 35 % antoi kouluttamiselle arvosanan 5. Toisaalta hyvä osaaminen korreloi myös mielikuvaan hyvästä kouluttamisesta, mikä saattoi olla syynä tulokseen. Harjoitukset koettiin vaihtelevasti koordinoituiksi, koska vastauksia tuli lähes saman verran jokaiseen arvoasteikon kohtaan. Tarjonnan löydettävyyttä sai vastausten keskiarvoksi 3,58 ja vaatii ehdottomasti kehittämistä, koska on tiedottamisen ohella tärkeä osa harrastuksen palveluprosessia.

Neljännän teeman kysymyksillä selvitettiin seuran näkyvyyteen eli markkinointiin, mukaan liittymisen helppoutta ja halua suositella seuraa. Neljännän teeman kysymyksiin vastattiin hyvällä prosentilla, koska kysymykset olivat luonteeltaan enemmän yleisellä tasolla. Näkyvyys sai arvosanojen keskiarvoksi 3,22, jota voidaan pitää heikkona tuloksena. Markkinointi vaatisi tulevaisuudessa lisää luovuutta eli uusia ideoita, jotta näkyvyyttä saadaan parannettua. Uutena seuralaisena mukaan tulemistä ei koettu myöskään kaikkien vastaajien kohdalla helpoksi, mutta arvosanojen keskiarvo oli kuitenkin 3,81 eli ehdottomasti kallellaan positiiviseen suuntaan. 60 % vastanneista antoi arvosanan 5 kysymykselle, jossa selvitettiin halua suositella seuraa ystävälle tai hänen perheelleen. Keskiarvo tämän kysymyksen vastauksille oli 4,42 eli koko kyselyn korkein.

5.3 Meido-Kan ry:n vetovoimatekijät

Harrastusta valittaessa merkittäviä tekijöitä ovat sen sopiminen omaan arkeen ja arvoihin. Se mitä harrastus kokonaisuudessaan tarjoaa, koettiin lajivalinnan kohdalla ratkaisevaksi. Kaikissa haastatteluissa lajivalinnan kerrottiin perustuneen poikkeuksetta joko perheenjäsenten kokemuksiin tai suositteluun. Maksujudokoiden vanhempien lajivalinnan kriteereinä korostuivat monipuolisuus, koska heille on tärkeää, että lapsi oppii harrastuksessa uutta ja saa erilaisia kasvattavia kokemuksia. Ajatus yksilölajin ja sosiaalisuuden yhdistämisestä kiehtoi judossa. Sen koettiin opettavan liikunnan ohella myös muita tärkeitä asioita, kuten vuorovaikutuksellisuutta, sääntöjä ja käyttäytymistä.

Uskon, että kahden muun sidosryhmän kohdalla laji valikoitui aikoinaan osaltaan samojen kriteerien pohjalta, koska pääsääntöisesti lajin pariin kerrottiin tulleen perheenjäsenten tai tutun innoittamana. Vaikka harrastuksesta ei olisi tiedetty entuudestaan mitään, sen pariin on päätetty jäädä juuri monipuolisuuden takia. Haastattelujen perusteella syntyi mielikuva, että judo kattaa harrastuksena viisi urheiluun motivoivaa tekijää (Ks. s. 36). Pitkäaikaisten jäsenten sidosryhmässä suhtautuminen harrastukseen oli kehittynyt vuosien varrella positiivisemmaksi, josta voidaan päätellä motivoivien ja vetovoimaisena koettujen asioiden myös muuttuvan matkan varrella.

Uusien jäsenten sidosryhmän kohdalla vetovoimaisina tekijöinä korostuivat harrastuksen sijaintia ja harjoitusajankohdat. Haastatteluissa mainittiin tarve pyörittää muuta arkea samalla, jolloin siirtymisiin ei haluta kuluttaa aikaa. Salivaihtoehdot ja hyvät kulkuyhteydet lisäävät Meido-Kanin vetovoimaisuutta, koska seuralla on salit sekä idän että lännen suunnassa. Vallilassa sijaitseva sali koettiin sijainniltaan parhaaksi, koska sinne on helppo tulla eri puolelta Helsinkiä. Hyvät kulkuyhteydet huomioivat myös lähi-alueiden asukkaat ja autottomat henkilöt. Herttoniemen ja Myllypuron salit olivat puolestaan sijainniltaan mieluisia idän suunnalla asuville henkilöille.

Kaikkien kolmen sidosryhmän kohdalla vetäjien ja valmentajien kerrottiin lisäävän seuran vetovoimaisuutta. Oli kyse ammattitaidosta tai mukavista persoonista uusien jäsenten sidosryhmässä tärkeäksi koettiin, että jokainen valmentajan on sisäistänyt yhteisen vision ja asenteet kohtaavat. Meido-Kanin vetäjistä tämä kuulemma välittyy loistavasti. Myös aidosti organisoidut harjoitukset nousivat etenkin tässä sidosryhmässä tärkeään asemaan, koska tällöin voitiin olla varmoja toiminnan säilymisestä tavoitteellisenä. Puutteena mainittiin uusista ryhmistä tiedottaminen harrastajan kehittyessä. Tämän toivottiin olevan selkeämpää, jotta kynnys sitoutumiseen madaltuisi.

Pitkäaikaisten jäsenten sidosryhmässä korostettiin niin ikään motivoivia valmentajia, jotka ovat antaneet palautetta sen ollessa tarpeellista ja ohjasivat kehityksen kynnyksellä uuteen ryhmään. Jos uusien jäsenten sidosryhmä kokee asian puutteena, koska se saattaa nykyään saada vähemmän painoarvoa esimerkiksi isompien ryhmäkokojen takia. Asia on kuitenkin hyvä tiedostaa, jotta siihen voidaan puuttua. Johdon näkemys vetäjiin oli yksimielinen. Innostavat vetäjät ratkaisevat harjoittelun mielekkyyden ja myös seuratoiminta on strategisesti kestävämpää motivoituneella porukalla.

Kaikkia sidosryhmiä yhdistivät myös tuntemukset vastaanottavaisesta ja suvaitsevaisesta seurasta. Seuraan oli helppo tulla tutustumaan, koska se tarjoaa mahdollisuuden ja kannustaa avoimesti siihen. Iso seura koettiin myös melkein automaattisesti organisoituksi ulkopuolisen silmin. Harrastajan intressin huomiointi mainittiin tärkeäksi jokaisen sidosryhmän kohdalla. Vaikka harrastamisen välissä olisi ollut taukoa, harrastuksen pariin on saanut palata omilla ehdoilla ja seura on ottanut ehdoista vastaan. Haastatteluissa koettiin myös tärkeäksi, että ammattilaiseksi tähtääminen ja yleinen harrastaminen voitiin hoitaa ongelmitta samassa seurassa.

Pitkäaikaisten jäsenten kohdalla judoa harrastetaan monella tapaa. Kilpaileville yksilöille taloudellinen tuki on merkittävä osa harrastamista ja siksi jäsenmaksuja harvemmin kyseenalaistetaan. Puolestaan uusien jäsenten kohdalla harjoitusten sisällön pitää miellyttää, jotta se kattaa jäsenmaksun. Meido-Kanissa jäsenmaksupolitiikkaa keuhuttiin toimivaksi, koska se palvelee etenkin uusien jäsenten tarpeita. Kokeilemaan saa tulla eikä toimintaa pyöritetä maksu edellä, vaan ennemmin seuran arvojen kautta. Lähestymistapa palvelee hyvin seuran tavoitetta parantaa budolajien tunnettuutta ja edistää niiden harrastamista. Haastatteluissa sen kerrottiin kuvastavan myös toiminnan itseisarvoisuutta ja intohimoa lajiin.

Pitkäaikaiset jäsenet ja etenkin kilpailijat pystyvät varioida harrastamistaan myös muiden seurojen välillä, jolloin sijainti tai oman seuran harjoitusmahdollisuudet eivät ole niin keskeisiä. Jäsenkyselyn perusteella lähes jokaisessa ikäryhmässä oli toiveita harjoitusmäärien kasvattamisesta. Vapaaehtois pohjaisessa seurassa resurssit sanelevat osaltaan mahdollisuuksia, mutta harjoitusten sisältöjä olisi varmasti mahdollista muuttaa ja soveltaa. Resurssien rajat on tässä yhteydessä ymmärrettävä, mutta kyky soveltaa harjoitusten sisältöä voisi lisätä seuran vetovoimaisuutta entisestään, kun eri sidosryhmät voisivat valita itselleen mieluisia harjoituksia.

Judo-harrastuksen kynnyksellä olevalle henkilölle Meido-Kanin merkittävimpiä vetovoimatekijöitä ovat sijainti, harrastustarjonta ja avoimuus. Harjoittelun edetessä valmentajien merkitys ja seuran ilmapiiri korostuvat yhä enemmän. Tämä vahvistaa ajatusta vetovoimatekijöiden muuttuvasta arvohierarkiasta, kun jäsenyys pitenee ja itselle merkittävät asiat alkavat erottua seuran sisältä. Haastatteluissa ilmeni useaan otteeseen, että seuraa oli suositeltu erilaisissa yhteyksissä. Suosittelijoiden kerrottiin keuhneen etenkin seuran ilmapiiriä. Haastatteluissa ilmeni, että harrastajia on tullut seuraan paljon saman koulu- tai päiväkotiyhteisön sisältä. Tällöin myös mukaantulokynnys ma-

daltuu huomattavasti, kun seurassa on entuudestaan tuttua väkeä, esimerkiksi harrastajan kavereita ja muita vanhempia.

Nykytila-analyysin yhteenvedona voidaan todeta, että Meido-Kanin vahvuudet nähdään heikkouksiin verrattuna paljon vahvemmassa asemassa. Omaan analyysiini verrattuna haastatteluissa ei herännyt ainakaan merkittävästi erilaisia asioita. Seuran keskeiset heikkoudet koostuvat asioista, jotka tiedostetaan ja joista monia voidaan kehittää jopa lyhyellä aikavälillä. Positiivinen asia on seuran rakenteellinen yhtenäisyys, mikä vähentää tavoitteisiin liittyviä erimielisyyksiä ja nopeuttaa täten kehitettävien asioiden toteutumista. Toimintaympäristön luomat mahdollisuudet liittyvät paljolti seuran tavoitteeseen kasvuun ja tavoitellun seurabrändin rakentamiseen. Keskeisinä uhkina ovat taloudelliseen kannattavuuteen sekä harrastajien tavoittamiseen liittyvät asiat.

S	W
<ul style="list-style-type: none"> • Perinteikäs • Tilaresurssit • Yhtenäinen visio ja toimintasuunnitelma • Sinettiseura • Taloudenhoito • Yhteishenki • Valmentaja- ja vetäjäaines • Pitkäjänteisyys • Avoimet ovet • Arvot 	<ul style="list-style-type: none"> • Kysynnän ja tarjonnan balanssi • Eritasoisten harrastajien huomiointi • Harjoitussalien kapasiteetin hyödyntäminen • Eri ikäisten kohderyhmien yhtäläinen tavoittaminen • Jäsenten sitouttaminen/motivointi • Ulkoinen- ja sisäinen viestintä • Jäsenten ohjaaminen seuratoimintaan • Palvelukanavat ja niiden käyttö • Seuran kapea profiloituminen • Lajitaidon laadun varmistus ja päivitys
<ul style="list-style-type: none"> • Kasvupotentiaali • Kehittyminen vahvaksi ja tunnetuksi seurabrändiksi • Kysynnän kasvaminen • Kasvattajaseura-imago • Esimerkin näyttäminen muille seuroille • Lajibrändin vahvistuminen • Koti- ja ulkomainen yhteistoiminta sekä sponsorisuhteet • Seuroille myönnetyn taloudellisen avustuksen kasvaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • Näkemysristiriidat lajiliiton kanssa • Seuroille myönnetyn taloudellisen avustuksen heikkeneminen • Lajibrändin hiipuminen • Trendi-kamppailulajit • Kilpajudon tulevaisuus • Kilpailuorientoituneet seuramat • Harrastuksen jatkuvuus • Kiinteiden kulujen kasvu
O	T

Kuvio 3. SWOT-analyysi Meido-Kan ry (yhteenvedo).

5.4 Vetovoimatekijöiden rooli brändisuhteiden rakentamisessa

Tässä alaluvussa havainnollistan, miten edellä esitetyt Meido-Kanin vetovoimatekijät vaikuttavat seuran ja jäsenten välisten brändisuhteiden muodostumiseen. Kuvaan brändisuhdetta Kellerin CBBE-mallista johdetun resonanssipyramidin avulla, jonka huippu kuvastaa Meido-Kanin ja sen jäsenten tämänhetkistä suhdetta. Kuviossa 4 on nähtävissä Meido-Kanin brändisuhdetta kuvastava resonanssipyramidi, jonka rakennuspalikat havainnollistavat tunnistettujen vetovoimatekijöiden roolia brändisuhhteessa. Tavoiteltavaa resonanssia selittävät keskeisesti halu jatkaa harrastamista sekä harrastamisen ylittävä toiminta. Myös halu suositella seuraa viestii vahvasta resonanssista, jonka Meido-Kanin seuratoiminta saa kokonaisuudessaan aikaan.



Kuvio 4. Meido-Kanin brändiresonanssipyramidi. Mukailtu (Keller 2001, 7).

5.4.1 Brändi-identiteetti (keskeisyys)

Sidosryhmien kertoman perusteella Meido-Kan tarjoaa sitä, mitä siltä halutaan. Judo-opetus on laadukasta ja seura pystyy tukemaan hyvin kilpailevia urheilijoitaan. Lisäksi harrastuksen sijainti ja ajankohdat miellyttävät. Voidaan siis ajatella seuraan kohdistu-

van bränditietoisuuden olevan vahvaa, koska asiakkaat tunnistavat mitä tarpeita seura heidän kohdallaan tyydyttää ja se nähdään siksi keskeisenä tarpeiden tyydyttämisen välineenä. Meido-Kanin yhteydessä bränditietoisuuden syvyyttä ja laajuutta on osittain haastava mitata, koska ostotilanne on harrastuksen kohdalla kertaluontoinen ja eri seuroja ei ole Helsingissä montaa. Toisaalta Meido-Kan on toinen Helsingin alueen kahdesta isoimmasta seurasta, joiden välillä valinta kerrottiin tehdyn. Tämä vahvistaa seuran keskeisyyttä, koska se asettuu vertailutilanteissa toiseksi varteenotettavaksi vaihtoehdoksi. Voidaan myös ajatella, että asiakkaiden bränditietoisuus on syventynyt mitä enemmän vertailua on tehty.

Koska Meido-Kan on pitkäikäinen seura, se tunnetaan hyvin erilaisten lähteiden kautta. Perimätieto siirtyy perheiden sisällä ja suosittelua harrastetaan ilmeisen paljon varsinkin koulu- ja päiväkotiyhteisöissä. Pitkäikäisen seuran vahvuutena on entisten jäsenten suuri määrä. Silloin on todennäköisempää törmätä henkilöön, joka on harrastanut judoa juuri Meido-Kanissa tai henkilöön, joka tuntee seurassa harrastaneen henkilön. Lajin piirit ovat pienet ja se lisää keskeisyyden tehokkuutta. Meido-Kan on kilpaurheilun saralla myös erittäin menestynyt seura ja se on mainittu erilaisissa lajiin liittyvissä julkaisuissa. Nämä asiat korostavat seuran keskeistä asemaa omassa kategoriassaan.

Johdon haastatteluissa Meido-Kan nähtiin brändi-identiteetiltään kasvattajaseurana, jonka tavoitteena on tarjota harrastajalle polku huippuammattilaiseksi. Seuran arvioitiin profiloituneen vielä tällä hetkellä yleisseurana ilman selkeää ulospäin näkyvää strategialinjaa. Kirkas brändi-identiteetti ja tietoinen asemointi ovat seurabrändin ydin, koska tavoitteet muuttuvat konkreettisemmiksi esimerkiksi viestinnän osalta. Pitkäaikaisten jäsenten sidosryhmälle seura näyttäytyy ajantasaisempana kuin ennen. Tämän kerrottiin lisäävän muun muassa mielenkiintoa osallistua myös henkilökohtaisesti seuran kehittämiseen.

5.4.2 Brändin merkitys (suorituskyky ja brändikuva)

Tässä alaluvussa esittelen Meido-Kanin brändimerkityksen muodostumista suorituskykyyn ja brändikuvaan liittyvien asioiden kautta. Judoseurojen kohdalla niiden pääasialliset ominaisuudet eivät juuri eroa toisistaan, koska lajia harrastetaan kaikkialla samalla tavalla. Siispä täydentävät ominaisuudet ovat ratkaisevammassa roolissa seuraa valitessa. Jäsenet kokevat seuran suorituskykyiseksi pitkälti vetäjien ja resurssien ansiosta, koska haastatteluissa korostettiin useaan otteeseen vetäjien tärkeyttä ja halua löy-

tää jokaiselle tapa harrastaa judoa. Jälkimmäinen mahdollistetaan tilaresurssien sekä tarjonnan kautta, koska jäsenten elämäntilanteet vaihtelevat suuresti. Toiminnallisiin tarpeisiin vastataan tarjoamalla vaateeton mahdollisuus osallistua seuratoimintaan joko harrastajana tai esimerkiksi apuvetäjänä. Haastatteluissa tämän korostettiin lisäävän seuran viehättävyyttä.

Haastatteluissa keuhuttiin seuran tapaa nähdä harrastajien intressit ensiarvoisina, minkä voidaan ymmärtää lisäävän brändin asiakaslähtöisyyttä. Seurassa saa vain treenata tai tähdätä olympialaisiin, mutta kaikki mahtuvat matolle. Lisäksi harjoittelu ei ole sidottu muodollisuuksiin, vaan harjoitella saa todella omaehtoisesti. Haastattelujen perusteella mahdollisuus harrastaa lajia seurassa aina kehdosta hautaan koettiin merkittäväksi ja sen voidaan katsoa lisäävän brändin kestävyyttä, koska harrastuksen elinkaaren pituus on otettu huomioon seuran tarjontaa suunniteltaessa. Haastatteluista välittyi luottamus brändiin ennen kaikkea juuri toiminnan organisoidun kokonaisuuden johdosta.

Seurassa erilaisiin palveluvaatimuksiin vastaaminen on haastavaa, koska ihmisiä erottavat esimerkiksi omatoimisuuteen liittyvät valmiudet. Haastatteluissa sekä jäsenkyselyssä ilmeni mielipiteitä puolesta ja vastaan juuri viestinnän kohdalla. Jotkut voivat vaatia toisia enemmän ohjausta esimerkiksi oikeanlaisen harjoitusryhmän valinnassa ja brändin vaikuttavuuden kannalta tämä tulisi ottaa huomioon. Viestintä ja palvelukanavat ovat nopeasyklisen kehityksen takia asioita, joita pitäisi tutkia syvällisemmin ja kyettä suunnittelemaan jäseniä kuunnellen. Tällaista seuraamista olisi hyvä tehdä säännöllisesti esimerkiksi kokeilemalla ja arvioimalla erilaisia kanavavaihtoehtoja sekä sisältöjä, jolloin myös seuralle sopivimmat käytännöt kyettäisiin mahdollisesti oivaltamaan paremmin.

Meido-Kanin brändi-infra vahvistaa seurabrändin suorituskykyä noudattamalla tyyliä ja designissa yhdenmukaisuutta ja laatua. Seuran logo ja seuralle ominainen värimaailma toistuvat brändi-infrassa kautta linjan ja niitä voidaan pitää melko tunnistettavina elementteinä. Seuran verryttelyasut on myös uudistettu vastaamaan paremmin brändin linjaa. Haastatteluiden ja jäsenkyselyn perusteella seuran saleissa arvostettiin myös hieman toisistaan eroavia asioita. Huomasin, että judon ennalta tuntevat henkilöt pitivät tärkeämpänä judollisia asioita, kuten hyväkuntoista tatamia eli mattoaluetta, jonka päällä judoa harjoitellaan. Henkilöt, joille judo ei ollut yhtä tuttu entuudestaan pitivät tärkeänä esimerkiksi salien siisteyttä ja kokivat sen viestivän asioita seurasta. Tämä aiheut-

taa seurassa haasteita sen arvottamiselle kumpi on tärkeämpi asia, mutta molempia näkökulmia tyydyttävä tilanne kannattaa toki yrittää luoda.

Jäsenmaksuja pidettiin kohtuullisina ja niiden koettiin kattavan hyvin seuran tarjonta. Taloudellisen tilan kannalta jäsenmaksut ovat olennaisessa osassa ja niiden määrittämisessä on tärkeää tiedostaa tulojen ja menojen suhde. Etenkin seuran johdossa on tärkeää olla talouden päälle ymmärtävää henkilöstöä, jotta toiminta säilyy kustannustehokkaana. Tässä suhteessa ammattitaitoinen henkilöstö koettiin myös haastatteluissa ja jäsenkyselyssä seuraa vahvistavana, mikä alleviivaa erilaisen ammattitaidon tarvetta seurassa. Haastatteluissa kerrottiin, että harrastuksesta maksetaan mielellään, jos sen koetaan vastaavan odotuksia tai jopa ylittävän ne. Meido-Kanin kohdalla sen suorituskykyä vahvistaa kohtuullinen hinta, kunhan toiminta säilytetään yhtä laadukkaana minä se koetaan tällä hetkellä.

Haasteena hinnoittelussa on tietenkin jäsenten halu päästä mahdollisimman edullisin kustannuksin. Tämä luo seuratoimintaan tuloihin liittyvän dilemman, sillä voidakseen tarjota harrastuksen edullisesti on seuran saatava rahoitusta myös muilta tahoilta. Mahdollista se voisi olla tilanteessa, jossa jäsenet hankkisivat aktiivisesti tukea omista sidosryhmistä. Jos sponsoritukea saataisiin samassa suhteessa kuin hintaa laskettaisiin, niin ongelmaa tuskin olisi. Nykyään seuran toiminnassa ollaan kuitenkin enemmän passiivisesti mukana, josta johtuen edellä mainittu malli tuskin toteutuu etenkin, kun sponsorien saaminen on tässä yhteydessä niin haasteellista aivan kuin luvussa 3.2 jo totesin.

Brändikuva rakentuu abstrakteista asioista, joiden kautta brändistä muodostetaan mielikuvia. Seuraavaksi esittelen Meido-Kanin brändikuvaa rakentavia asioita. Haastatteluissa ilmeni, että uusille jäsenille Meido-Kanin käyttäjäprofiili määrittyy tällä hetkellä suurelta osin kotisivuilla painottuvan muksujudon kautta. Tämä voi vaikuttaa negatiivisesti muun ikäisiin kohderyhmiin, jos he kokevat kuuluvansa täysin eri kohderyhmään mitä seura tavoittelee. Toisaalta esimerkiksi aikuisharrastajien integroiminen seuraan toimii etenkin kilpailijoiden mukaan vaivatta, koska harrastusryhmää voi vaihtaa halutessaan lennosta ja harrastuksen voi aloittaa milloin tahansa. Meido-Kania verrattiin esimerkiksi joihinkin pääkaupunkiseudun kilpaileviin seuroihin, joissa aloittaminen oli sidottu tiettyihin aikoihin ja niiden soveltaminen ei ollut seuroissa mahdollista.

Lajin luonne saattaa määritellä vieläpä enemmän käyttäjäprofiilia kuin seuran jäsenet. Volyymiltaan pienemmän lajin valinneita henkilöitä yhdistävät varmasti vahvemmin tietyt ulkoiset tarpeet kuin esimerkiksi jalkapallon lajikseen valinneita. Niin sanottujen massalajien pariin on ehkä helpompi mennä ilman sen suurempaa suodatinta, kun taas judon kohdalla on tehty mahdollisesti enemmän tietoisia valintoja ennen kuin laji on tullut valituksi. Kamppailulajeista kiinnostuneita yhdistävät varmasti myös tietyt persoonallisuustekijät, joiden kautta mielikuvat seuran käyttäjäprofiilista muodostetaan.

Haastatteluissa uusien jäsenten kohderyhmää edustavat vanhemmat kehuivat Meido-Kanin erottuvaa muksujudotoimintaa. Heidän mielestä Meido-Kanista välittyi kuva, että seura panostaa tähän osa-alueeseen ja haluaa edistää sitä. Johdon mukaan tahti, jolla vuodessa on saatu seuraan pieniä harrastajia, on jo melkein positiivisessa mielessä ongelma, koska tila ja aikaresurssit alkavat tulla vastaan. Tästä voidaan päätellä, että työ on tuottanut tulosta ja tulevaisuudessa muidenkin kohderyhmien tavoittamiseksi voidaan ottaa mallia muksujudotoiminnan organisoimisesta.

Seurabrändin kohdalla osto- ja käyttötilanteet eivät järin muutu, joten niiden kautta seuran brändikuvaa on vaikeampi määritellä. Joka tapauksessa osto -ja käyttötilanteiden osalta seura herättää mielikuvia harrastustarpeen tyydyttäjänä tietyinä ajankohtana. Se voidaan kokea erilaiseksi välineeksi viettää vapaa-aikaa tai saada sisältöä arkeen. Esimerkiksi seuran johdolle, joka toimii myös vetäjän roolissa, harjoitukset merkitsivät irrottautumista arjesta. Puolestaan harrastajille se on hetki, jolloin saattaa tavata kavereita, joita ei välttämättä muissa yhteyksissä näkisi. Vapaaehtoistoimijoille se on myös sosiaalisten tarpeiden tyydyttämistä itselle tärkeässä ympäristössä.

Brändikuvaan liittyy myös persoonallisuuden määrittäminen brändille. Meido-Kan on esitellyt tavoitteensa selkeästi jäsenille, mitä pidettiin erittäin hyvänä asiana. Haastatteluissa kerrottiin, että tämä lisää läpinäkyvyyttä ja kollektiivisuutta seurassa eli brändin persoonallisuutta voidaan pitää vilpittömänä. Tämän persoonallisuustekijän kohdalla Keller (2001, 12) mainitsee esimerkiksi rehellisyyden ja positiivisen suhtautumisen asioihin, joita ilmentävät Meido-Kanissa usko kehitykseen ja pyrkimys luoda harrastuksesta mielekäs osa elämää.

Edellä mainittua tavoitteiden jakamista voidaan pitää merkinä rehellisyydestä, kun taas seuran uskoa kehittymiseen voidaan pitää merkinä positiivisesta suhtautumisesta ja innostavuudesta. Jäsenkyselyssä seuraa pidettiin varsin kehittyvänä ja potentiaali-

sena menestyjänä, mistä voidaan päätellä tavoitteiden luovan uskoa myös harrastajiin. Haastatteluissa kehittyvän ja menestyvän kuvan syntymisen syyksi mainittiin useaan otteeseen jakamaton ja selkeä visio. Tämä vahvistaa seuran kohdalla kolmannen persoonallisuustekijän eli kompetenssin toteutumista, koska Kellerin (2001, 12) mukaan se koostuu osaamisesta, uskottavuudesta ja menestymisestä. Meido-Kanin vision ansios- ta näiden kolmen asian toteutuminen seurassa mahdollistuu.

Haastatteluissa seuran kerrottiin valikoituneen keskeisesti suosittelun ja kokemusten kautta. Jos seuraa suositellaan laajalla rintamalla, se kuvastaa siitä muodostuvien as- sosiaatioiden olevan varsin suotuisia. Seuran historia ja perinteikkyyys tulivat ilmi erilais- ten kytkösten myötä. Haastatteluissa seuran mainittiin olleen muun muassa omien vanhempien seura ja siihen liittyvän siitä syystä nostalgiaa sekä perinteikkyyttä, jota haluttiin jatkaa. Perinteikkyyttä vahvistaa myös seuran historiallinen menestyminen kilpailuseurana, mikä on etenkin kilpailijoille merkittävä ja motivoiva yksityiskohta. Ai- noastaan menneisyyteen kilpailumenestystä ei voida kuitenkaan rajata, koska vuonna 2015 seura saavutti yhteensä 149 mitalia eri kilpailuissa, mikä kertoo seuran kasvavas- ta tahtotilasta tuottaa menestyviä kilpajudokoita.

5.4.3 Brändin vastaanotto (arviointi ja tunteet)

Brändin arviointi perustuu jokaisen henkilökohtaisiin mielipiteisiin, jotka muodostetaan luvussa 5.2.2 käsiteltyjen brändin suorituskyvyn ja brändikuvan kautta. Haastattelujen perusteella Meido-Kanin osaaminen arvioitiin kokonaisuutena laadukkaaksi. Pitkäai- kaisten jäsenten mukaan seura on tarjonnut koko harrastuksen ajan laadukasta val- mennusta, vaikka vetäjät olisivat vaihtuneet. Myös uusien jäsenten kohdalla laadukas valmennus koettiin helpottavaksi, koska silloin toimintaa ei itse tarvitse olla arvioimas- sa, vaan voi luottaa harjoitusten sisällön olevan kunnossa. Tämä ilmentää seuran arvo- ja, jotka rakentuvat pyrkimykselle tarjota parasta lajiopetusta. Kokeneet aikuiset vetäjät nostettiin myös haastatteluissa esiin. Heidän kerrottiin lisäävän seurabrändin uskotta- vuutta auktoriteetin ja osaamistason myötä.

Jäsenkyselyssä oli havaittavissa tyytymättömyyttä ainoastaan nuorten ja aikuisten ryhmien kohdalla, joissa laatua haluttiin parantaa ja määrä lisätä. Tämä voi johtua osit- tain siitä, että voimavaroja kanavoidaan paljon nuorempiin harrastajaryhmiin. Haastat- teluissa kilpailijat kertoivat olevansa tyytyväisiä, että saavat harjoitella myös omalla

salilla, koska tällöin omasta seurasta ei koeta täysin irtaantuvan, vaikka harjoittelu tapahtuisikin myös muualla. Kritiikki tulee varmasti lähinnä sellaisten harrastajien suunnalta, joille Meido-Kanin harjoitukset ovat ainoat mahdolliset. Heidän silmissään brändin laatu saattaa kärsiä, jos se ei kykene vastaamaan vallitseviin tarpeisiin. Toisaalta jos se, että seuraa kiinnostaa kartoittaa toimintansa laatua ja kehittää sitä, on omiaan edesauttamaan positiivista ja avointa vastaanottoa.

Kuten brändi-identiteettiä käsittelevässä luvussa 5.2.1 totesin, Helsingin alueella Meido-Kanin harkittavuutta ostotilanteessa voidaan pitää lähes varmana. Meido-Kanin ylivoimaisuus korostuu ennen kaikkea muksujudon tarjonnan kohdalla. Uusien jäsenten sidosryhmä koki Meido-Kanin profiililtaan junnujudon taitajaksi, mikä perusteli pitkälti seuran valintaa. Pitkäaikaiset jäsenet kokevat taas yhteishengen, seurakaverit ja helposti lähestyttävän ilmapiirin arvokkaina. Tämän sidosryhmän kohdalla ylivoimaisuutta on lisännyt myös se, että seura on aina tukenut ja ollut halukas tukemaan omia jäseniään kilpailuissa mahdollisuuksien mukaan. Brändiä arvioidaan jäsenyyden pituudesta ja lähtökohdista riippuen eri näkökulmista, mutta yhteistä kaikille jäsenille on se, että seura tyydyttää monia tarpeita samanaikaisesti.

Vaikka seuran Vallilan sali sijaitsee vanhassa osittain kunnostusta vaativassa kiinteistössä, se herättää etenkin judon ennestään tunteneissa henkilöissä perinteikkäitä ja arvostavia tunteita. Haastatteluissa kerrottiin, että salille tullessa tuntuu kuin siellä olisi harrastettu judoa todella pitkään. Näitä tunteita ja mielikuvia lisäävät myös panostaminen harrastamisen kannalta tärkeisiin asioihin, kuten tatamialueeseen. Haastatteluissa kyseisen salin siisteys ja järjestys saivat etenkin kritiikkiä, mutta se ei lieventänyt tunteita perinteikkäästä seurasta, jossa laji pidetään etusijalla. Seuran uusiin saliin Herttoniemessä herätti puolestaan tunteita uudistumiskykyisestä ja nykyaikaisesta toiminnasta, sekä toimi konkreettisena esimerkkinä seuran halusta kasvaa.

Haastatteluissa Meido-Kanin suhtautuminen harrastajiin koettiin vahvuutena. Salille tullessa ilmapiiri on ystävällinen ja kaikki tervehtivät toisiaan. Ilmapiiristä kerrottiin tulleen heti välitön ja lämmin fiilis, koska myös yksilöt huomioitiin. Etenkin lasten vanhemmat kehuivat, kun valmentajat muistavat harrastajia nimeltä ja ovat aidosti kiinnostuneita seuran jäsenistä. Pitkäaikaisten jäsenten kohdalla tunteiden kerrottiin heränneen kunnolla vasta vanhemmalla iällä, jolloin laji ja seura alettiin tuntea omakseen. Heidän mukaan etenkin nuorempana judo saatettiin kokea oudoksi, koska kaverit eivät tienneet lajista mitään. Pitkäaikaiset jäsenet kertoivat identifioivansa itsensä nykyään

vahvasti judon kautta, mikä on lisännyt myös oman seuran merkitystä. Oma seura koetaan ylpeydenaiheeksi, koska vanhempana on alettu ymmärtää mitä seura ja laji ovat oikeastaan antaneet itselle.

5.4.4 Brändisuhde (resonanssi)

Urheiluseuran kohdalla brändi on suoralta kädeltä vaikea hahmottaa, koska seuratoiminta tasapainoilee aina yksilöllisten sekä yhteisöllisten tarpeiden välillä, johon esimerkiksi vapaaehtoisuus voi vielä tuoda oman mausteensa. Meido-Kanissa pitkäaikaisten jäsenten kohdalla brändisuhde on syventynyt aikojen saatossa, koska seura on koettu merkitykselliseksi kaikissa harrastamisen vaiheissa. Haastatteluissa ilmeni, että ennen kilpailamisen aloittamista tärkeää oli viihtyvyys, harrastuskaverit ja vetäjät. Kilpailu toi mukanaan tarpeen taloudelliseen tukemiseen, mutta myös yhä ammattimaisempaan valmentamiseen. Tärkeänä taustavaikuttajana on kuulemma ollut myös seuran tapasuhtautua harjoitteleviin henkilöihin, joita on kohdeltu aina yksilöllisesti.

Pitkäaikaisten jäsenten kohdalla brändiresonanssia voidaan pitää vahvana etenkin tarpeiden tyydyttämiseen liittyvissä asioissa. Keller (2001, 15) määritelmän mukaan resonanssi on psykologinen side, joka muodostuu brändin ja käyttäjän välille. Hänen mukaansa se koostuu intensiteetistä, joka mittaa brändiuskollisuuden syvyyttä, mutta myös aktiivisuudesta, joka mittaa osto- ja kulutusaktiivisuutta sekä oheistoiminnan määrää. Kellerin nimeämät resonanssia kuvaavat alakohdat (Ks. s. 22–23.) eroavat sidosryhmien välillä hieman, mutta myös yhtäläisyyksiä on havaittavissa.

Kuviossa 4 on havaittavissa, että Meido-Kanin brändiresonanssia ilmentää selkeimmin jäsenyyden pituus, jonka voidaan ajatella liittyvän käyttäytymisperusteiseen brändiuskollisuuteen. Alkeiskurssin jälkeen jatkaneiden henkilöiden kohdalla brändiuskollisuudelle voidaan uskoa kehittyneen pohja, koska jatkamispäätöksestä päätellen laji ja seura on koettu mieleiseksi. Uusien jäsenten sidosryhmässä on aikaista puhua syvästä brändiuskollisuudesta, mutta kauden jälkeinen päätös jatkaa seuraavana vuonna samaa harrastusta voidaan ymmärtää selkeästi uusostoksi eli Kellerin (2001, 15) kuvaamaksi aktiivisuudeksi. Tämän sidosryhmän haastatteluissa seuran vaihdon kerrottiin tulevan tarpeeseen vain, jos harrastukset sijainti muuttuisi olennaisesti tai jos oma lapsi ei haluaisi enää tulla harjoituksiin. Silloin vanhemmat varmasti keskustelisivat harrasta-

jan kanssa syistä ja näissä tilanteissa seuran olisi hyvä kerätä päätökseen vaikuttaneita syitä ylös.

Johdon haastatteluissa korostui myös kamppailulajin luonteen vaikutus harrastajan päätökseen jatkaa lajia. Tämä liittyy heidän mukaansa lajin ominaisuuksiin eli kontaktiin sekä kovuuteen, mikä saattaa joidenkin harrastajien tai tietyn ikävaiheen kohdalla tuntua epämiellyttävältä. Pitkäaikaisten jäsenten sidosryhmän kohdalla toinen haastatteluista henkilöistä kertoi lopettaneensa judon aikoinaan muutamaksi vuodeksi juuri lajiin liittyvien asioiden takia, ei suinkaan seuraan liittyvistä syistä. Paluu tehtiin kuitenkin samaan seuraan, koska se koettiin omaksi ja jonne oli aina tervetullut palaamaan.

Brändiin kohdistuvaa asenteellista kiintymystä selittää haastatteluissa mainittu ylpeys oman seuran edustamiseen. Johdon sekä pitkäaikaisten jäsenten sidosryhmien kohdalla oli huomattavissa enemmän asenteellista kiintymystä kuin uusien jäsenten sidosryhmässä, mutta se selittyy täysin jäsenyyden pituudella. Seuratoiminnan yhteisöllisyys koettiin merkittäväksi asiaksi kaikissa haastatteluissa. Jäsenkyselyssä ja haastatteluissa yhteistä aktiviteettia myös lajin ulkopuolelta toivottiin lisää. Tämä voidaan käsittää harjoittelun ylittäväksi toiminnaksi, mikä kuvaa Kellerin (2001) mukaan vahvimmin aktiivista sitoutumista. Yhteisöllisyyden arvostamista peräänkuulutti myös toive, että seuratoimintaan kannustettaisiin aktiivisemmin mukaan. Jäsenkyselyssä suurin osa vastaajista näki oman roolinsa talkoolaisena kilpailuissa ja tapahtumissa.

Henkilöitä, jotka syystä tai toisesta palaavat seuraan, olisi mielenkiintoista kuulla. Heidän kohdallaan brändi on kyennyt muodostamaan niin ikään kestävän suhteen, jonka johdosta eri seuroja ei nähdä edes todellisina vaihtoehtoina. Myös alkeiskurssin jälkeen lopettaneita harrastajia olisi hyödyllistä haastatella, jotta voitaisiin ymmärtää, olivatko syyt seura- vai lajilähtöisiä.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Työn tavoitteena oli tutkia judoseura Meido-Kan ry:n vetovoimatekijöitä ja niiden vaikutusta seuran ja jäsenten välisiin brändisuhteisiin. Työn tutkimusongelma liittyi ajatukseen hyödyntää vetovoimaiseksi koettuja asioita osana seuran brändityötä. Mielestäni työ saavutti sille asetetut tavoitteet, koska se antoi vastaukset määriteltuihin tutkimuskysymyksiin eli siihen, mitkä ovat seuran vetovoimatekijät ja siihen, kuinka niitä voidaan hyödyntää seuran brändityössä.

Opinnäytetyössä hyödynnetty lähdeaineisto ja viitekehukseen valittu teoria palvelivat työn tavoitetta erinomaisesti. Koska tavoitteena oli tutkia nimenomaan brändisuhteita, toimi Kellerin asiakaslähtöisen brändipääoman malli mielestäni tässä yhteydessä parhaiten. Aikaisemmissa tutkimuksissa urheiluseuran brändin rakentamisen yhteydessä toimivaksi malliksi on todettu myös Aakerin (1991) brändipääoman malli, jota ovat hyödyntäneet esimerkiksi Klouman ja Beljulji (2012) omassa tutkimuksessaan. Myös Richelieun (2003) mallia on käytetty etenkin voittoa tavoittelevien seurojen brändiä koskevissa tutkimuksissa ja artikkeleissa.

Myös Suomessa urheiluseurojen brändi on ollut akateemisten tutkimusten kohteena. Huomasin kuitenkin suhdeajattelun puuttuneen monista aikaisemmista urheiluseuran brändiä koskevista tutkimuksista, mikä vaikutti olennaisesti viitekehysten teorian valintaan. Aikaisemmissa tutkimuksissa brändiä on käsitelty esimerkiksi nonprofit-organisaation, markkinointiviestinnän tai jäsenhankinnan näkökulmista. Koin aikaisempien tutkimusten keskittyvän näkökulmiltaan liian rajattuihin asioihin, koska halusin selvittää kokonaisvaltaisesti, millaisena jäsenet kokevat seurabrändin. Huomasin työni aikana, että viitekehyksessä käytettyä teoriaa voidaan hyödyntää myös muiden urheiluseurojen kohdalla ja että se soveltuu tavoitteiltaan erilaisten seurojen brändin tutkimiseen.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Meido-Kanin ja jäsenten väliset brändisuhteet pohjautuvat kokonaisvaltaiseen tarpeiden tyydyttämiseen. Riippumatta jäsenyyden pituudesta tai harrastamisen motiiveista seuran toiminta palvelee tarpeita yhtäläisesti. Tutkimuksen perusteella seuran tavoitemielikuva ja vallitseva brändikuva ovat myös linjassa keskenään. Tämä todistaa, että strategiaa on alettu toteuttaa toimivasti, koska myös jäsenet ymmärtävät ja hyväksyvät yhteisen toimintalinjan. Tulevaisuudessa huomiota on kiinnitettävä kuitenkin eri harrastajaryhmien yhtäläiseen huomioimiseen, jotta tyytymättömyyttä ei pääse syntymään. Jäsenkyselystä välittyi selkeimmin aikuisharrastajien lievä tyytymättömyys asioihin, jotka koettiin puolestaan nuorempien harrastajien kohdalla vahvuutena. Tästä voidaan päätellä, että eri harrastajaryhmien tarpeita tulisi jatkossa kartoittaa perusteellisemmin ja määritellyin ajanjaksoin.

Seuraavassa luvussa esitän kehitysehdotuksia seuran toimintaan. Kehitysehdotuksissa on otettu huomioon seuran strategia sekä resurssit, jotta ehdotukset olisivat toteuttamiskelpoisia. Molempien tutkimusten perusteella seuran tärkeimpiä kehityskohteita

ovat viestintä eli sisäinen tiedottaminen ja ulkoinen markkinointiviestintä. Lisäksi jo edellä mainittu harrastajaryhmien tasa-arvoisempi huomioiminen sekä harrastusmäärien kasvattaminen nousivat selkeimmin esiin. Kehitysehdotukset ovat asioita, joita tulisi jokaisessa seurassa aktiivisemmin tuoda esiin. Tässä yhteydessä esitetyt ehdotukset perustuvat markkinoiden nykyluonteenomaisiin asioihin, kuten teknologian hyödyntämiseen ja asiakassuhdeajatteluun, joihin panostetaan yleisesti liike-elämän organisaatioissa, mutta ovat yhtä lailla sovellettavissa myös seuratoimintaan.

6.1 Kehitysehdotukset

Meido-Kanin judotoiminnan strategisen pääpainon ollessa muksuissa, on erityisen tärkeää huomioida myös muut harrastajaryhmät. Jäsenkysely toimi pilottitutkimuksena hyvin, mutta kohdistettujen tutkimustulosten saamiseksi se ei toiminut. Tulevaisuudessa eri harrastajaryhmien tyytyväisyyttä kannattaisi mitata myös kohdennetuilla kyselyillä, jotta esimerkiksi harjoitusten sisällöt ja ajankohdat saataisiin paremmin ajan tasalle. Jäsenkyselyssä ilmeni tyytymättömyyttä etenkin aikuisten harjoitusmäärissä sekä eri vetäjien harjoitusten keskinäisessä koordinoinnissa. Myös laadun koettiin hieman kärsivän vanhemmissa harrastajaryhmissä. Jos seuraan ei saada lisää valmentajia, on harjoitusten sisältöjen säilyttävä monipuolisena. Tässäkin kohtaa kohdistetut kyselyt voisivat avata taustalla olevia tarpeita paremmin.

Resurssikysymys nousee harjoitusmäärien kohdalla jälleen keskeiseksi, mutta harjoitusten koordinointiin voisi keskittyä tulevaisuudessa paremmin keskustelemalla tavoitteista ja harjoitusten sisällöstä. Mahdollisesti myös sisältöpainotuksia voitaisiin sopia eri valmentajien kesken, jotta välttyttäisiin päällekkäisyyksiltä. Johdon haastatteluissa kävi ilmi, että lähitulevaisuuden tilaresursointia on alettu jo suunnittelemaan, joten tulevaisuudessa myös harjoitusmääriä saadaan mahdollisesti lisättyä. Yksi seuran saleista on perinteisesti sijainnut Olympiastadionilla, joka on tällä hetkellä remontissa. Tulevaisuudessa stadionin valmistuttua seuralla on hyvä kohta lisätä tilakapasiteettiaan tarpeen vaatiessa.

Jäsenkysely ja haastattelut osoittivat, että viestinnän asiakaslähtöisyyteen on panostettava jatkossa enemmän. On toki tärkeää sisällyttää viestiin kaikki olennainen asia, mutta se pitää myös ilmaista ymmärrettävällä tavalla. Jotta voidaan mahdollistaa pidemmän ajan sitoutuminen, olisi tärkeää informoida ennen seuraavan kauden alkua uusista ryhmistä varsinkin, jos vetäjät ja ryhmien nimet muuttuvat. Judoseurassa jäsenten tar-

peet liittyvät todennäköisesti myös vaatimustason vaiheittaiseen kasvattamiseen, jolloin tietoa sopivasta ryhmästä on olennaista saada. Haasteena on tietysti lasten kehittyminen eri aikaan, mikä vaatisi räätälöityjä ryhmiä. Myös mahdollisuutta keskustella valmentajien kanssa olisi hyvä korostaa ja pyrkiä säilyttämään yhtenä palvelukanavana.

Jäsenkysely mukaan seuratoiminnasta halutaan saada tietoa pääsääntöisesti sähköpostitse, mutta seuraavaksi eniten kannatusta saivat nettisivut, Facebook ja pikaviestipalvelu WhatsApp. Tällä hetkellä sähköpostia hyödynnetään kanavana aktiivisesti, mikä ei sinänsä vaadi kehittämistä muun kuin sisällön suhteen ja senkin osalta ainoa huomioitava asia on selkeys. Mainittujen muiden kanavien suosio osoittaa, että ne koetaan jo suhteellisen arkipäiväisiksi myös palvelukanavina. Harjoitusryhmien sisäisen viestinnän tehostamiseen WhatsApp voisi olla vartenotettava väline, koska ryhmän vetäjä on kuitenkin ensisijainen henkilö, joka tulisi tavoittaa. Tähän kannattaisi tarttua, koska nykYTEknologian etuna on, että kokeilu ei maksa mitään.

Facebook olisi puolestaan tärkeä integroida vielä kiinteämmin osaksi ulkoista viestintää. Toki sen toimivuutta sisäisen viestin välittäjänä ei pidä aliarvioida, mutta saman informaation hallitseminen monessa kanavassa olisi todennäköisesti raskasta. Urheiluseuran kohdalla visuaalinen materiaali on usein sekä viihdyttävää että informatiivista. Medianäkyvyyden ratkaisemiseksi olisikin tärkeä päivittää aktiivisesti ilmaisia kanavia, jossa voidaan loistaa sisällöllä. Varsinkin judon kohdalla lajin luonne saataisiin parhaiten näkyviin juuri visuaalisuuden avulla. Sosiaalisen median käytössä on kuitenkin olennaista olla suunnitelmallinen ja noudattaa strategiaa. Esimerkiksi nuorten jäsenten verkkokäyttäytymistä voitaisiin hyödyntää seuran ulkoisessa viestinnässä tulevaisuudessa. Julkaisut jäsenistä voisivat kannustaa niiden levittämistä myös omille seuraajille, jolloin seura saisi ilmaista näkyvyyttä. Tämän strategian toteuttaminen vaatisi kuitenkin myös suunnittelua ja henkilön, joka ylläpitäisi julkaisemista eri kanavissa.

Meido-Kanilla on tällä hetkellä kaksi Facebook-ryhmää, jotka olisi hyödyllistä valjastaa seuratoiminnan esittelyyn ja tunnettuuden edistämiseen. Ryhmien tulisi olla ehdottomasti julkisia, ellei ole perusteltua syytä pitää ryhmää yksityisenä. Jäsenkyselyssä tuoreempaan Facebook-ryhmään julkaistut judoaiheiset videot saivat positiivista palautetta seuran jäseniltä. Uskoakseni laji, jota ei muuten näy mediassa voisi kerätä tulevaisuudessa yleisöä juuri ilmaisten kanavien kautta. Myöskään kanavaa ei tarvitse rajata ainoastaan Facebookiin, vaan esimerkiksi YouTube ja Instagram pitävät nykyään yhtä lailla sisällään laajoja yleisömmäriä ja ovat siksi potentiaalisia kanavia ulkoisen viestintä-

nän kohdalla. Monien kanavien järjestelmällinen hyödyntäminen tuottaa onnistuessaan myös synergiaetua seuran ulkoiseen viestintään.

Seuratoiminnan kannalta keskeinen brändi-infran osa ovat internetsivut. Seuroista haetaan poikkeuksetta tietoa kotisivujen kautta, mutta myös jäsenille se voi toimia oivana palvelukanavana. Verkkosivut tulisivatkin nähdä tulevaisuudessa jäsenten kannalta verkkopalveluna, eikä ainoastaan sivuina, johon on kerätty kaikki tieto. Verkkopalvelun lähtökohtana on käyttäjäystävällisyys eli helppo navigaatio. Meido-Kanin verkkopalvelu ei ole huonoimmasta päästä, mutta haastattelujen ja jäsenkyselyn perusteella sitä voisi yksinkertaistaa. Esimerkiksi etusivulla tekstiä on aika paljon, mikä luo sekavan vaikutelman. Lisäksi yläbanneri näyttää keskeneräiseltä, koska alisivujen ryhmittelyssä ei ole käytetty selkeää logiikkaa. Näiden asioiden korjaaminen ei vaadi paljoa, mutta saat-taa parantaa merkittävästi sivun käyttökokemusta.

Jatkuvan palautteen kulttuuria voisi edistää seuran verkkosivuilla esimerkiksi oman palauteosion muodossa. Tämä voisi kannustaa jäseniä aktiiviseen palautteen antamiseen, eikä sitä tarvitsisi sitoa ainoastaan jäsenkyselyn yhteyteen. Tällöin myös seura voisi reagoida palautteisiin nopeammin ja siitä voisi kehittyä kumpaakin osapuolta palveleva tapa. Palauteosio osoittaisi myös ulospäin, että seura on aidosti avoin kehitysehdotuksille. Oli palautteen keräystapa mikä tahansa, pitäisi niiden käsittely myös suunnitella. Palautteiden kohdalla tärkeintä olisi varmasti lajitella ne teemoittain, jolloin voidaan erotella esimerkiksi pitkän aikavälin ja lyhyen aikavälin kehitysehdotukset toisistaan. Palautetta ei välttämättä tulisi niin ylen määrin, etteikö viikon tai kahden viikon välinen käsittely olisi tämän kokoisessa seurassa riittävä.

Johdon haastatteluissa ilmeni, että seurassa on jo suunnitteluasteella huomioitu brändi-infraan keskeisesti liittyvien harjoitussalien tilanne. Suunnitelmissa on laajentaa ainakin olemassa olevan Vallilan salin tatamipinta-alaa kiinteistön alakertaan, jossa neliöitä ei tällä hetkellä ole hyödynnetty järkevästi. Alakerrassa sijaitsevat nykyisin pukuhuoneet sekä neuvottelutilaksi ja toimistoksi tarkoitetut huoneet. Suunnitteilla on remontoida alakertaan lisää harjoitustilaa, mikä saattaa lievittää ainakin hetkellisesti tilaresurssipaineita ja lisätä harjoitusmahdollisuuksia judolle. Kuten jo aikaisemmassa kappaleessa mainitsin Olympiastadionin sali parantaisi seuran tilaresursseja, mutta asiasta ei ole varmuutta ennen peruskorjauksen valmistumista. Mikäli stadionin tiloihin ei saada enää salia olisi tulevaisuudessa varmasti harkittava kokonaan uuden salin hankintaa varsinkin, jos seura jatkaa kasvamistaan nykyiseen tahtiin.

Meido-Kanin logoon liittyy perinteikkyyttä ja historiaa. Seuratunnuksen muokkaaminen kaikkien seuratoiminnan vuosien jälkeen saattaisi viedä pohjaa perinteikkyyteen yhdistettäviltä arvoilta ja on siksi tarkkaan harkittava asia. Logon muokkaamisen sijaan sen markkinoinnillista kompetenssia olisi parempi miettiä. Yksinkertaisina ideoina voisivat toimia perinteiset promootiotuotteet, joita voisi jakaa ilmaiseksi. Ne voisivat olla yleishyödyllisiä esineitä, joissa Meido-Kanin logo voisi olla näkyvästi esillä. Esimerkiksi heijastimet tai muut pienellä budjetilla tuotetut esineet olisivat varmasti toimivia. Sosiaalisessa mediassa eli tulevaisuuden kärkimediassa seuran logoa tulisi myös hyödyntää. Omissa kanavissa logon pitäisi olla näkyvällä paikalla, jotta sille altistuttaisiin. Logosta tulisi tehdä niin tunnettu, että se synnyttäisi aina judoon yhdistettäviä assosiaatioita. Tunnettuuden avulla sitä voitaisiin myöhemmin hyödyntää myös muiden seuraa edistävien viestien välittämisessä.

Chan Kim ja Mauborgne (2015, 140–152) nimittävät organisaation potentiaalisia asiakkaita ei-asiakkaiksi ja jaottelevat ne kolmen kerroksen mukaan. Ensimmäisen kerroksen ei-asiakkaat ovat valmiita hylkäämään alan tilaisuuden tullen, mutta mikäli merkittävää arvonnousua tarjotaan, he ovat valmiita jäämään alalle. Toisen kerroksen ei-asiakkaat kieltäytyvät käyttämästä toimialan tarjontaa, vaikka se toimisi vaihtoehtona samojen tarpeiden tyydyttämiselle. Tällaiset asiakkaat ovat valinneet esimerkiksi urheilulajikseen tenniksen golfiin sijaan. Kolmannen tason ei-asiakkailla tarkoitetaan henkilöitä, jotka eivät ole koskaan edes harkinneet markkinoiden tarjontaa.

Meido-Kanin tilanteessa erilaisten kohderyhmien jakaminen yksinkertaista kolmijakoa hyödyntäen saattaisi toimia. Samalla myös viestinnän kohdentaminen olisi tarkempaa ja puhuttelisi varmemmin yleisöä. Meido-Kanin kohdalla ensimmäisen tason ei-asiakkaiksi voidaan katsoa judoa kokeilemaan tulleet henkilöt. Heidän kohdallaan tarpeiden kartoittaminen olisi ensiarvoista, jotta lajin pariin jäätäisiin varmemmin. Toisen kerroksen ei-asiakkaiksi voidaan mieltää judon sijaan muun kamppailulajin harrastukseen valinneet henkilöt. Tällaisten henkilöiden saaminen judon pariin ei olisi välttämättä edes mahdotonta, koska heillä on ennestään intoa kamppailuun. Kolmannen tason ei-asiakkaat ovat ehdottomasti haastavimpia tavoitettavia, mutta tämän joukon tavoittamiseksi olisi suunniteltava kohdennettua viestintää, jonka taustalle tulisi tehdä analyysia tavoiteltavan joukon ominaisuuksista ja kiinnostuksen kohteista.

Seuran kannalta olisi hyödyllistä, että jäseniä houkuteltaisiin mukaan seuratoimintaan konkreettisiin tehtäviin. Esimerkiksi jäsenkyselyssä suurin osa vastaajista kertoi osallistuvansa mielellään seuratoimintaan talkoolaisena, mutta myös markkinoinnissa, hallinnossa ja valmentamisessa haluttiin olla mukana. Seurassa olisi hyvä tietyin väliajoin kartoittaa halukkaita ja keskustella mahdollisista rooleista. Vaikka jokaiselle ei löytyisi kään omaa tehtävää, osoittaisi se edelleen avoimuutta ja demokraattisuutta. Konkreettiset roolit selventäisivät myös vapaaehtoisille, minkälaisissa tehtävissä seurassa voisi olla avuksi.

Asiakassuhteiden huolellinen hoitaminen ja loppuunsaattaminen liittyvät olennaisesti hyvään toimintakulttuuriin. Meido-Kanin erottuvuutta voisi lisätä se, että alkeiskurssin jälkeen lopettaneille lähetettäisiin avoin tyytyväisyyskysely, jolla voitaisiin kartoittaa lopettamiseen liittyviä syitä ja hyvästellä jäsen hyvässä hengessä. Tämä jättäisi varmemmin positiivisen muistijäljen myös entiseen jäseneen, joka mahdollisesti lajin pariin palatessaan valitsisi tästä syystä seurakseen juuri Meido-Kanin.

6.2 Oma arviointi

Opinnäytetyön aihe osoittautui todella mielenkiintoiseksi etenkin omien kiinnostuksen kohteideni, mutta myös urheiluseuran toimintaympäristön monipuolisuuden ansiosta. Toisaalta se asetti myös rajausvaatimuksia työlle, jotta aiheen käsittely ei jäisi ainoastaan pintapuoliseksi. Brändinäkökulma syvensi merkittävästi omaa brändiajattelua eli ymmärrystä brändin luonteesta ja sen hyödyntämisestä osana organisaation toimintaa. Urheiluseurojen toimintaympäristöön perehtyminen opetti asioita, joita etenkin non-profit-urheiluseuran on huomioitava toiminnassaan. Seuran kehittämisen yhteydessä tuotettu työ lisäsi myös motivaatiota tehdä siitä viimeistelty ja tarpeeseen sopiva. Tutkimuksellisen työn ohella toinen mielenkiintoinen vaihtoehto olisi ollut toiminnallisena työnä laadittu konkreettinen brändistrategia. Kehitystyön ollessa vasta alussa bränditutkimukselle tuntui olevan kuitenkin enemmän tarvetta, ja ilman selkeää brändin tuntemista olisi strategian laatiminenkin ollut todennäköisesti haastavaa.

Työssä hyödyntämäni brändin rakentamisen malli konkretisoi organisaation brändin mallintamista ja tarjosi käyttökelpoisen työkalun markkinoinnin asiantuntijatyöhön. Kellerin asiakaslähtöisen brändipääoman mallin ohella myös muut yleisimmin käytetyt brändin rakennus -mallit tulivat työn aikana tutuiksi. Vaihtoehtoisesti olisin voinut hyödyntää myös muita brändipääomaan pohjautuvia malleja, kuten Aakerin (1991) tai Ri-

chelleun (2003) malleja, mutta suhdeajattelua palveli paremmin asiakaslähtöinen näkökulma. Kellerin (2001) mallin haasteena oli sen laajuus, mikä vaati pidempää perehtymistä ennen sen käyttöä. Brändiä olisi voinut tutkia vielä tarkemmalla rajauksella esimerkiksi pelkästään brändin persoonallisuuden tai arvojen kautta. Tällä tavalla olisin voinut syventyä ehkä vieläkin paremmin brändin luonteeseen ja ominaisuuksiin, koska aikaa ei olisi kulunut yhtä paljon itse mallin omaksumiseen. Toisaalta tutkimuksen kohteena ollut seurabrändi vaati perusteellista käsittelyä varsinkin, kun siihen kohdistuvia tutkimuksia ei oltu aikaisemmin tehty.

Opinnäytetyöprosessi opetti monia työskentelytapoihin ja tutkimusprosessiin liittyviä asioita, joista merkittävimpinä mainittakoon prosessikirjoittaminen sekä palautteen ja suunnittelutyön merkityksen ymmärtäminen. Olin voinut keskittyä paremmin suunnittelutyöhön esimerkiksi päivittämällä tehtyjä suunnitelmia samalla kun täsmennän työn näkökulmaa. Myös ajankäyttöä olisi voinut suunnitella paremmin opinnäytetyöprosessin aikana, koska huomasin prosessin edetessä käyttäneeni suhteessa liikaa aikaa esimerkiksi viitekehukseen kirjoittamiseen, jolloin tutkimushaastatteluille ja tulosten analysoinnille varattu aika uhkasi jäädä liian vähäiseksi. Paremmalla suunnittelulla olisin voinut toteuttaa työvaiheet tutkimuksen kannalta optimaalisessa järjestyksessä, mikä olisi vähentänyt kompromissien tarvetta ja kiirettä.

Huomasin opinnäytetyön aikana, että itse kirjoittaminen ei tuottanut juurikaan vaikeuksia, vaan isoimmat vastoinkäymiset liittyivät työn jäsentämiseen sekä empiriaosan koamiseen. Tutkimusten tulosten analysointi ei tuottanut juurikaan haasteita, mutta haastattelujen sopiminen ja toteuttaminen lähtivät hitaasti käyntiin. Valittu tutkimusmenetelmä toimi työssä hyvin, koska tavoitteena oli selvittää syitä ja kerätä selittävää tietoa aineistosta. Määrällinen menetelmä ei olisi toiminut tämän työn tavoitteiden kannalta yhtä hyvin verrattuna esimerkiksi jäsenkyselyyn, jolla selvitettiin lähinnä jäsenten tyytyväisyyttä seuran toimintaan liittyvistä asioista.

Avoin haastattelumenetelmä osoittautui tutkimuksen tavoitteiden valossa toimivaksi, mutta esimerkiksi puolistrukturoitu haastattelurunko olisi voinut helpottaa haastatteluiden tekoa kohdallani, koska haastattelukokemukseni on vielä rajallinen. Avoimen haastattelumenetelmän haasteena oli itse haastattelun kasassa pitäminen etenkin, kun apuna ei ollut selkeää kysymyspatteristoa, johon olisi voinut tarpeen tullen turvautua. Jälkeenpäin haastattelujen suunnittelu olisi pitänyt aloittaa paljon aikaisemmin, jotta menetelmävalintakin olisi ollut perustellumpi. Haastattelut tuottivat kuitenkin tutkimuk-

sen kannalta todella relevanttia tietoa, josta voidaan päätellä niiden onnistuneen kaikesta huolimatta.

Haasteita tuottaneiden asioiden kanssa olisi kannattanut hyödyntää enemmän ohjausta. Myös palautetta omasta tekstistä olisi ollut hyvä pyytää mahdollisimman monessa kohdassa, koska silloin korjaustoimenpiteet eivät olisi kasaantuneet ja tekstiä olisi voinut muokata matkan varrella. Omalla kohdallani palautetta olisi pitänyt pyytää ahkerammin rakenteeseen ja ilmaisuun liittyen, koska työni korjaustoimenpiteet jäivät melkein kokonaan opinnäytetyöprosessini loppupuolelle, mikä aiheutti asioiden kasaantumista varsinkin, kun työtä oli kirjoitettava eteenpäin samaa aikaa.

Samalla tavalla kuin suomalaisten yritysten, myös nonprofit-urheiluseurojen tulisi tulevaisuudessa keskittyä järjestelmällisesti brändipääoman hallintaan, jotta toiminta sitouttaisi paremmin sidosryhmiä ja edistäisi ennen kaikkea urheilulajien harrastamista. Opinnäytetyöni keskittyi seuran sisäisten sidosryhmien tutkimiseen, mutta herätti jatkotutkimusmahdollisuuksia esimerkiksi ulkoisten sidosryhmien tutkimiseen, mikä olisi etenkin nonprofit-seuran näkökulmasta mielenkiintoinen tutkimusaihe, koska sponsori- tahojen intressien ymmärtäminen hyödyttäisi varmasti monia kannattavuusongelmista kärsiviä seuroja. Toinen ajankohtainen tutkimusaihe voisi liittyä seuran viestinnän tai muun osa-alueen kehittämisen kautta seuran brändiin kohdistuvien vaikutusten tutkimiseen.

Lähteet

Aaker, David A. & Joachimsthaler, Erich 2000. Brändien Johtaminen. Suom. Niinimäki, Pirkko. WS Bookwell Oy, Porvoo.

Ahto, Ossi & Kahri, Anja & Kahri, Tuomas & Mäkinen, Marco 2016. Bulkista Brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Docendo, Jyväskylä.

BusinessDictionary 2016. Stakeholder. <http://www.businessdictionary.com/definition/stakeholder.html>. Luettu 2.10.2016.

Chan Kim, W. & Mauborgne, Renée 2015. Sinisen Meren Strategia. Löydä markkina-alue kilpailun ulkopuolelta. 8. uudistettu painos. Talentum, Helsinki.

Couvelaere, Vincent & Richelieu, André 2007. Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. European Sport Management Quarterly, vol. 5, no. 1, 23–46.

Ferrand, Alain & McCarthy, Scott 2009. Marketing the Sports Organization. Building networks and relationships. Routledge, 2 Park Square, Milton Park, Abingdon.

FIFA 2016. About FIFA. Who we are. <http://www.fifa.com/about-fifa/who-we-are/index.html>. Luettu 20.7.2016

Funk, Daniel C. 2008. Consumer Behaviour in Sport and Events. Marketing Action. Elsevier Ltd. Jordan Hill, Oxford.

Gladden, James M. & Funk, Daniel C. 2001. Understanding Brand Loyalty in Professional Sport: Examining the Link Between Brand Associations and Brand Loyalty. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, vol. 3 Iss 1 p. 54 – 81. Emerald Group Publishing Limited.

Heikkala, Juha & Honkanen, Pekka & Laine, Leena & Pullinen, Markku & Ruuskanen-Himma, Eila 2003. Liikunnan ja urheilun tarina. Liikunnan ja Urheilun Maailma. 17/2003. Erikoispainos. Viestintänetti Oy, Jyväskylä. Sähköisesti osoitteessa:

<http://docplayer.fi/13084087-Liikunnan-ja-urheilun-maailma-17-2003-erikoispainos-liikunnan-ja-urheilun-tarina.html>

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Hill, John S. & Vincent, John 2006. Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. International Journal of Sports Marketing and Sponsorship, vol. 7 Iss 3 p. 61 – 78. Emerald Group Publishing Limited.

Hoye, Russell & Smith, Aaron & Westerbeek, Hans & Stewart, Bob & Nicholson, Matthew 2006. Sport Management. Principles and Applications. Elsevier Ltd. Jordan Hill, Oxford.

Kehitystyöryhmä 2016. Strategia 2020. PowerPoint-dokumentti. Luettu 15.8.2016.

Keller, Kevin Lane 2001. Building Customer-Based Brand Equity: A Blueprint For Creating Strong Brands. Working paper. <http://mktg.univishtov.bg/ivm/resources/CustomerBasedbrandEquityModel.pdf>. Luettu 25.8.2016.

Keller, Kevin Lane 2013. Strategic Brand Management. Building, Measuring, and Managing Brand Equity. 4th Global Edition. Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow, Essex CM20 2JE, England.

Korpiola, Kyösti & Päiviö, Ismo & Kihlberg, Tapio & Pitkänen, Heikki 1974. Kolme klassista japanilaista urheilulajia. Judo, Aikido, Karate. 3. painos. Ilmestynyt aikaisemmin WSOY:n urheiluoppaita-sarjassa numerona 17. WSOY, Porvoo.

Kotler, Philip & Keller, Kevin Lane 2006. Marketing Management. 12. painos. Pearson Education, Inc., New Jersey.

Kotler, Philip & Pfoertsch, Valdemar & Michi, Ines 2006. B2B Brand Management. Springer, Berlin.

Kylander, Nathalie & Stone, Christopher 2012. The Role of Brand in the Nonprofit Sector. Sectors. Nonprofits & NGOs. Stanford Social Innovation Review.

http://ssir.org/articles/entry/the_role_of_brand_in_the_nonprofit_sector. Luettu 15.8.2016

Laidler-Kylander, Nathalie & Quelch, John A. & Simonin, Bernard L. 2007. Building and Valuing Global Brands in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, vol. 17, no. 3. p. 253 – 277. Wiley Periodicals, Inc.

Marttila, Jouko 2008. Joustavan tien kulkijat. Puoli vuosisataa suomalaista Judoa. 1. painos. Suomen Judoliitto ry, Helsinki.

Meido-Kan ry 2016. Judo. Judon historia ja periaatteet. <http://www.meidokan.fi/judo/judo-mita-se-on/judon-historia-ja-periaatteet/>. Luettu 25.8.2016

Ruokonen, Tapani 2004. Suomen menestyksen eväät – Tiekartta tulevaisuuteen. Julkaistu 5.10.2004. Elinkeinoelämän Valtuuskunta. http://www.eva.fi/wp-content/uploads/files/888_TIEKARTTA_FINAL.pdf. Luettu 15.8.2016

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2016. Liikunta. Kansalaistoiminta. Liikuntajärjestöt. <http://www.minedu.fi/OPM/Liikunta/kansalaistoiminta/liikuntajaerjestoet/?lang=fi>. Luettu 5.9.2016.

Pajarinen, Mika & Rouvinen, Petri & Ylä-Anttila, Pekka 2010. Missä arvo syntyy? Suomi globaalissa kilpailussa. ETLA B 247. Taloustieto Oy, Helsinki. Saatavilla verkossa: https://www.etla.fi/wpcontent/uploads/missa_arvo_syntyy_kansilla_low_res.pdf. Luettu 1.8.2016.

Richelieu, André 2003. Building the brand equity of professional sports teams. Working Paper, 2003–026. Université Laval. Québec, Canada. <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2003-026.pdf>. Luettu 20.7.2016.

Richelieu, André & Pons, Frank 2006. Toronto Maple Leafs vs Football Club Barcelona: how two legendary sports teams built their brand equity. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, vol. 7 Iss 3 p. 79 – 98.

Smith, Aaron C.T. 2008. Introduction to Sport Marketing. Sport Management Series. Elsevier Ltd. Jordan Hill, Oxford.

Sport 2016. Urheiluseura. Sinettiseurat. Sinettiseuraksi. Sinettiseurakriteerit. <http://www.sport.fi/urheiluseura/sinettiseurat/sinettiseuraksi/sinettiseurakriteerit>. Luettu 19.10.2016.

Suomen Judoliitto 2016. Judo. Historia. <http://www.judoliitto.fi/judo/alasivu/>. Luettu 5.8.2016.

Uusitalo, Petri 2014. Brändi & Business. Mainostajien Liitto, Helsinki.

von Hertzen, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. 2. painos. Economica-kirjasarjan julkaisu nro 36. Talentum, Helsinki.

Vuokko, Pirjo 2004. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. 1. painos. WS Bookwell Oy, Porvoo.

World Judo 2014. Facts About Judo. <http://www.worldjudo2014.ru/en/facts-about-judo>. Luettu 18.8.2016.

Brändin rakennuksen neljä askelmaa



Brändiresonanssipyramidi

